



**UNIVERSIDAD LAICA
“ELOY ALFARO” DE MANABÍ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

TEMA

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE
GUANÁBANA AL GRANEL A LA CIUDAD DE CALI-
COLOMBIA”**

TESIS DE GRADO

**PREVIO LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN
COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

AUTOR

TONNY ARIEL GONZÁLEZ LOOR

TUTOR

ING. HUGO CARLOS VERA SANTANA Mg. Sc.

Manta, Febrero del 2018

IDENTIFICACIÓN DEL EGRESADO

Nombres:	Tonny Ariel	
Apellidos:	González Loor	
Nacionalidad:	Ecuatoriana	
Lugar de nacimiento:	Manta	
Fecha de nacimiento:	15 de Septiembre de 1990	
Cédula de identidad:	131102710-4	
Estados civil:	Soltero	
Teléfonos:	0991526674	
Correo Electrónico:	tonnyarielgl@hotmail.com	
Residencia: Dirección Domicilio:	Montecristi Golf Club Edificio Zefiro	
Títulos académicos:	Bachiller en Ciencias	
Estudios actuales.		
Competencias laborales:	Responsable, eficiente	
Experiencia laboral:	Transporte pesado, agropecuaria	
Actividades actuales:	Gerente Transgonzalez S.A	
Intencionalidad e interés con el proyecto de grado.	Desarrollar la actividad agricola con la exportacion	

IDENTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DEL PROYECTO DE GRADO

Nombres:	Hugo Carlos	
Apellidos:	Vera Santana	
Nacionalidad:	Ecuatoriana	
Lugar de nacimiento:	Manta	
Fecha de nacimiento:	13 de Abril de 1967	
Cédula de identidad:	130402193-2	
Estados civil:	Casado	
Teléfonos:	0997507218	
Correo Electrónico:	hugo.vera@uleam.edu.ec	
Residencia: Dirección Domicilio:	Edificio Buzios piso 7 apt 703	
Títulos académicos:	MBA, Negocios Internacionales	
Estudios actuales.	PHD Ciencias Sociales	
Competencias laborales:	Puntual, responsable, andragogia	
Experiencia laboral:	Director de Fedexpor	
Actividades actuales:	Docente Uleam	

NOTA DEL PROYECTO DE GRADO

En la ciudad de Manta, en las instalaciones de la Facultad de Comercio Exterior y Negocios Internacionales de la ULEAM, a los ____ días del mes de ____ del año ____, a las __h__, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos en el Reglamento de Grado, se presentó a defender su Proyecto de Grado:

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE GUANABANA AL GRANEL A LA CIUDAD DE CALI-COLOMBIA”. Para obtener el título de Tercer Nivel de

INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES, el estudiante TONNY ARIEL GONZALEZ LOOR C.I:131102710-4

Una vez examinado sobre el tema se hacen acreedores a las siguientes notas:

-
- Nota del Trabajo escrito de Proyecto de Grado: ___/10 (_____sobre diez)
- Nota de Defensa del Proyecto de Grado: ___/10 (_____sobre diez)
- Nota Final Promedio del Proyecto de Grado: ___/10 (_____sobre diez)

Para constancia de lo actuado firman:

Profesor miembro Tribunal 1.

Profesor miembro Tribunal 2.

Profesor miembro Tribunal 3.

Ing. Hugo Vera Santana
Director del Proyecto del Grado.

Coordinador de Carrera.

ORDEN DE ENCUADERNADO

Una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y más sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador para el proyecto escrito presentado por el (los) señor(es):

Se emite la presente orden de encuadernación con fecha: _____

Para constancia firman los Profesores miembros del Tribunal Examinador y el Director del proyecto de Grado: _____

NOMBRE	FUNCIÓN	FIRMA
	DIRECTOR	
	Profesor – Miembro 1	
	Profesor – Miembro 2	
	Profesor – Miembro 3	

COORDINADOR DE CARRERA.

DECLARACIÓN

Yo Tonny Ariel González Loor, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Tonny Ariel González Loor

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo de grado Titulado "**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE GUANÁBANA AL GRANEL A LA CIUDAD DE CALI-COLOMBIA**", ha sido desarrollado por el egresado, **TONNY ARIEL GONZÁLEZ LOOR**, bajo mi supervisión y tutoría según designación realizada por el Consejo de Facultad mediante Oficio No. _____ del _____. De igual manera, certifico que dicho trabajo ha sido concluido satisfactoriamente, cumple con todas las disposiciones legales establecidas por la normatividad institucional vigente, se encuentra listo para su defensa oral y cuenta con el aval de los profesores lectores del Proyecto de Grado, motivo por el cual dichos profesores también suscriben el presente documento.

DIRECTOR DE PROYECTO

Profesor lector 1

Profesor lector 2

Profesor lector 3

DEDICATORIA

A mis padres quienes gracias a sus valores, consejos y sus ejemplos de perseverancia han hecho de mí una persona exitosa.

TONNY ARIEL GONZÁLEZ LOOR

AGRADECIMIENTO

A Dios, por escucharme en todo momento, donde siempre me direcciona en el camino correcto dándome las señales para seguir mi destino.

A mis padres, quienes me han apoyado siempre incondicionalmente, siguiendo el ejemplo de buenas personas con alma llena de valores, los cuales son los que marcan a las personas.

TONNY ARIEL GONZÁLEZ LOOR

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	15
CAPÍTULO 1. GENERALIDADES	16
1.1. PLAN DE PROYECTO DE GRADO	16
1.2. TEMA	16
1.2.1. Delimitación del problema	16
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.4. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.4.1. Formulación del problema	18
1.4.2. Sistematización del problema.....	18
1.4.3. Justificación e importancia.....	18
1.5.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.5.1. Objetivo general	19
1.5.2.- Objetivos específicos	19
1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.7. GENERALIDADES DE LA GUANÁBANA	20
CAPÍTULO 2: MODELO DE NEGOCIOS	21
2.1. Modelo de negocio seleccionado.....	21
2.2. Propuesta de valor	22
2.3. Segmentos de mercado.....	22
2.4. Canales de distribución	23
2.5. Relaciones con nuestros clientes	24
2.6. Modelos de ingresos	24
2.7. Recursos claves	25
2.8. Actividades claves	25
2.9. Socios claves.....	27
2.10. Estructura de costes	27
CAPÍTULO 3: PLAN ESTRATÉGICO	28
3.1. Análisis Estratégico	28
3.1.1. Análisis del macroentorno.....	28
3.1.2. Análisis de la industria.....	43
3.1.3. Análisis interno.....	45
3.1.4. Análisis FODA.....	50

3.2. Planteamiento Estratégico.....	51
3.2.1. Visión y Misión	51
3.2.2. Objetivos Estratégicos	51
3.2.3. Estrategias.....	51
3.2.4. Sistema de Valores	52
CAPÍTULO 4: PLAN COMERCIAL	54
4.1. Análisis del Mercado de Referencia	54
4.2.1. Análisis y cuantificación de la demanda	54
4.2.2. Análisis y cuantificación de la oferta	56
4.2.3. Cuantificación de la demanda insatisfecha.....	57
4.2.3. Cuantificaron de la demanda que se atenderá	58
4.2. Plan Comercial	58
4.2.1. Objetivos del plan comercial.....	58
4.2.2. Auditoria y Estrategia de Producto.....	58
4.2.3. Auditoria y Estrategia de Precio.....	59
4.2.4. Auditoria y Estrategia de Distribución	61
4.2.5. Auditoria y Estrategia de Promoción.....	62
4.3. Plan de Exportación.....	62
CAPÍTULO 5: PLAN TÉCNICO-ORGANIZACIONAL.....	64
5.1. Plan Técnico.....	64
5.1.1. Capacidad de producción	64
5.1.2. Plan de Producción	64
5.1.3. Localización	65
5.1.4. Proceso productivo/operacional.....	65
5.1.5. Distribución de instalaciones (layout)	66
5.1.6. Maquinaria a utilizar.....	67
5.17 Plan de abastecimiento de mano de obra.....	67
5.2. Plan Organizacional.....	68
5.2.1. Datos generales de la empresa	68
5.2.2. Arquitectura organizacional: organigrama.....	69
5.2.3. Distribución de funciones y responsabilidades	69
5.2.5. Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas	71
5.2.6. Requerimiento de personal para áreas administrativas	72
5.2.7. Marco legal relacionado a la operación de la empresa	72

5.2.8. Puesta en marcha	74
5.2.9. Plan de salida	78
CAPÍTULO 6: PLAN FINANCIERO	79
6.1. Horizonte de tiempo del plan financiero	79
6.2. Plan de Inversión.....	79
6.2.1. Inversiones en activos fijos.	79
6.2.2. Inversiones en activos intangibles.....	80
6.2.3. Inversiones en capital de trabajo.	80
6.2.4 Total de inversión.....	81
6.3. Plan de Financiamiento	81
6.4. Proyecciones de Ingresos Operacionales.....	83
6.5 Proyección de los costos y gastos.....	84
6.5.1 Proyección de los costos.....	84
6.5.2 Proyección de los gastos.....	86
6.7 Estado de pérdidas y ganancias proyectado.	87
6.8 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO.	88
6.9 FLUJO NETO PROYECTADO.....	90
6.10. Evaluación Financiera.	91
6.10.1 VAN.....	91
6.10.2 TIR.....	91
6.10.3 PAYBACK.....	92
6.11 Análisis e interpretación de los resultados de la evaluación financiera.	92
CONCLUSIONES.....	94
RECOMENDACIONES.....	95
BIBLIOGRAFÍA.....	96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Delimitación del problema.....	16
Tabla 2 Estructura del producto interno bruto.....	31
Tabla 3 Distribución del comercio por países.	36
Tabla 4 Principales países de origen.....	37
Tabla 5 Distribución del comercio por productos.....	38
Tabla 6 Inversiones por países.....	38
Tabla 7 Estimaciones y proyecciones de población y densidad 2014-2010.....	41
Tabla 8 Proyecciones de población por grupos de edad y sexo en Cali 2017-2019.....	42
Tabla 9 Fuerza de trabajo y tasas promedio (enero – diciembre 2010 – 2016).....	42
Tabla 9 Importaciones y exportaciones por la aduana de Cali 2009-2015	43
Tabla 11 Constitución de sociedades por organización jurídica y actividad económica 2010 – 2015.....	44
Tabla 12 Importaciones colombianas.....	48
Tabla 13 Consumo Nacional Aparente de guanábana en Colombia.....	55
Tabla 14 Consumo per cápita de guanábana en Colombia.	55
Tabla 15 Demanda potencial de guanábana en Colombia.....	56
Tabla 16 Empresas exportadoras de guanábana hacia Colombia	56
Tabla 17 Empresas exportadoras de guanábana hacia Colombia.	57
Tabla 18 Demanda insatisfecha en el mercado de referencia.....	57
Tabla 19 Demanda que atenderá el proyecto.....	58
Tabla 20 Costo Total Unitario.....	60
Tabla 21 Costos Logísticos.....	61
Tabla 22 Capacidad de producción.....	64
Tabla 23 Plan de producción.....	64
Tabla 24 Maquinaria utilizada.....	67
Tabla 25 Remuneración mensual.....	67
Tabla 26 Plan de abastecimiento de mano de obra.....	68
Tabla 27 Datos de la empresa.....	68
Tabla 28 Activos fijos requeridos.....	71
Tabla 29 Personal para áreas administrativas.....	72
Tabla 30 Inversión en activos fijos.....	79
Tabla 31 Inversión en activos diferidos.....	80
Tabla 32 Inversión en capital de operación.....	80
Tabla 33 Total de inversión	81
Tabla 34 Plan de financiamiento	81
Tabla 35 Tabla de amortización.....	82
Tabla 36 Ventas en unidades proyectadas.....	83
Tabla 37 Precio proyectado.....	84
Tabla 38 Ingresos en dólares.....	84
Tabla 37 costos por materia prima.....	85
Tabla 37 Costos por mano de obra.....	85
Tabla 37 Costos indirectos.....	86
Tabla 42 Gastos personal administrativo.....	86

Tabla 37 Gastos de venta	87
Tabla 44 Estado de situación financiera proyectado.....	89
Tabla 45 Flujo neto proyectado.....	90
Tabla 37 Evaluación financiera, VAN y TIR.....	91
Tabla 37 PAYBACK.....	92

INTRODUCCIÓN

La guanábana es una especie tropical que se desarrolla en climas cálidos y húmedos. Se cultiva en una gran variedad de suelos desde arcillosos hasta arenosos en alturas de 0 a 1000 msnm.

La guanábana es una fruta grande con cascara verde y pulpa blanca la cual es muy jugosa y de sabor dulce. Esta pulpa es la base de varias bebidas, helados y otros alimentos dulces.

Ecuador tiene condiciones para cultivar la mejor fruta del mundo, su sabor y fragancias únicas la han hecho preferidas a nivel internacional y es consumida directamente o preparadas en jugos, mermeladas, yogures y otros productos.

Los diversos estudios científicos afirman que brinda beneficios al organismo humano, con su alto nivel de propiedades medicinales y nutricionales. Esto abre un mercado gigantesco para los productores del país, para ello es necesario conocer la parte técnica y empresarial.

La fruta es cosechada cuando pierde su color brillante y adquiere un tono mate y las espigas tienden a separarse un poco entre ellas. En este estado es cuando ha alcanzado su madurez fisiológica, por lo tanto se recomienda una constante vigilancia para la recolección de la fruta.

Una vez recolectada la fruta con un grado de madurez adecuado, le permitirá soportar mejor el manipuleo. Contrariamente cuando se la cosecha madura, la fruta se aplasta permitiendo procesos de fermentación y contaminación con hongos.

Con este proyecto se pretende mostrar la importancia que tiene la guanábana en fruta fresca en el mercado internacional y lo apetecida que es por las personas y de esta manera está en crecimiento la demanda insatisfecha de la fruta volviéndose cada día más rentable la exportación de la fruta en fresco.

CAPÍTULO 1. GENERALIDADES

1.1. PLAN DE PROYECTO DE GRADO

1.2. TEMA

"Plan de negocios para la exportación de guanábana al granel a la ciudad de Cali-Colombia"

1.2.1. Delimitación del problema

Tabla 1 Delimitación del problema.

Tema:	Exportación de guanábana al granel a la ciudad de Cali-Colombia"
Área de Estudio:	Negocios Internacionales (exportación)
Lugar:	Origen: Quinindé - Esmeraldas Destino: Cali - Colombia
Sector:	Comercialización y Exportación
Tiempo:	2017 - 2022

Elaborado por: Tonny González.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Nayarit en México es el principal productor de guanábana (*Annona muricata L.*) a nivel mundial; sin embargo, no se reconocen variedades o ecotipos presentes en la entidad, la mayoría de la producción se realiza en árboles a pie franco (Jiménez, y otros, 2016)

De acuerdo a los resultados publicados por el INEC en Censo realizado en el año 2014 actualmente existen 4535 árboles de esta fruta cosechados, cuya producción en Toneladas Métricas es 263 TM anuales de las cuales se comercializan 42 TM. Las Provincias de Guayas, Santa Elena, Manabí y Esmeraldas donde se cosecha esta fruta

cuentan con el clima adecuado para favorecer el cultivo de esta fruta. (INEC, 2016) citado por (Suárez, 2016)

Según datos del Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP), en el Ecuador se producen cerca de 3000 toneladas de guanábana fresca anualmente. En Timbre, una población que está a media hora de la ciudad de Esmeraldas existe una plantación modelo de cuatro hectáreas con 70 plantas, que producen hasta 50 guanábanas cada una con un peso promedio de 12,5 libras (INIAP, 2016).

Los conocimientos que generara esta investigación están basados en normativas locales, nacionales e internaciones que se deben cumplir para la producción, acopio y comercialización en el mercado internacional de la guanábana al granel o en estado fresco, para obtener mayores ingresos económicos por la venta de la fruta e incrementar las áreas de producción tecnificadas para poder cubrir la demanda insatisfecha del mercado internacional.

La finalidad del estudio planteado es determinar la importancia de exportar los productos tradicionales como es la guanábana a mercados internacionales con la finalidad de obtener mejores precios que redundará en el beneficio económico para los productores y exportadores de esta fruta muy apetecida por su composición nutricional.

Los resultados obtenidos en la investigación serán utilizados por los productores, comerciantes y exportadores de guanábana ya que esta investigación como plan de negocios dará la pauta de todos los parámetros que se deben considerar para cumplir con la normativa Ecuatoriana para poder exportar frutas a mercados internacionales y de la misma forma poder cumplir con las normativas establecidas por cada estado para permitir el ingreso de la fruta Ecuatoriana.

1.4. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.4.1. Formulación del problema

¿Cómo un plan de negocios para exportación de guanábana al granel a la ciudad de Cali-Colombia fomentará la producción y comercialización de esta fruta para mercados internacionales?

1.4.2. Sistematización del problema

- ¿Cómo es la relación comercio bilateral entre Ecuador y Colombia en la actualidad?
- ¿Qué debe contener el plan estratégico para crear los lineamientos de la empresa y que esta logre exportar guanábana al granel hacia Cali - Colombia?
- ¿Cuáles serán las estrategias del marketing mix contenidas en un plan comercial que permitan ingresar al mercado colombiano?
- ¿Cuáles serían los diversos planes de insumos, de planta y demás concernientes al estudio técnico – organizacional que se debe diseñar para lograr la exportación de guanábana al granel hacia Cali - Colombia?
- ¿Qué debe contener el plan financiero para demostrar la viabilidad de la empresa y comprobar la rentabilidad al exportar guanábana al granel hacia Cali - Colombia?

1.4.3. Justificación e importancia

El desarrollo de exportaciones de productos tradicionales como la guanábana, es una herramienta válida que permitirá fomentar la producción, cosecha, manejo pos cosecha, comercialización y exportación, lo que redundara en mantener precios adecuados por la venta del producto y cumplir con las normativas establecidas por el estado ecuatoriano para vender el producto en mercados internacionales y de esta manera poder brindarles a los productores y comercializadores de guanábana una alternativa viable de sustento de la producción de la fruta.

La exportación de guanábana al granel en estado fresco permite incentivar la producción y comercialización de la fruta ya que posee buena acogida en mercados

internacionales especialmente por su contenido nutricional y porque su consumo puede ser en fresco y también como pulpa congelada lo que servirá como estímulo para que otras zonas productoras puedan realizar exportaciones a otros mercados potenciales y poder cubrir la demanda insatisfecha que existe.

1. 5.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Objetivo general

Formular un plan de negocios para la exportación de guanábana al granel a la ciudad de Cali-Colombia

1.5.2.- Objetivos específicos

- Determinar la demanda insatisfecha del mercado y la que atenderá el proyecto; definir el plan de marketing y de exportación de la empresa exportadora de guanábana al granel hacia Cali - Colombia.
- Elaborar un plan comercial para definir las estrategias del marketing mix, a utilizar para ingresar al mercado de Cali – Colombia.
- Establecer mediante un plan técnico - organizacional el uso adecuado de la tecnología y los diversos recursos necesarios para el proceso de exportación.
- Definir un plan financiero que demuestre la viabilidad y rentabilidad de la empresa exportadora de guanábana al granel hacia Cali - Colombia

1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Se utilizó los métodos de Análisis y síntesis porque permite realizar un análisis de las actividades que se realizan para llevar una fruta de calidad al mercado de Colombia como es la Cosecha, pos cosecha y exportación de la fruta. Así como el análisis del modelo de negocio que se implementara dentro de este trabajo de investigación y el Histórico lógico porque se realizó la revisión bibliográfica de varios años de la oferta y demanda de la guanábana en el mercado de Colombia.

1.7. GENERALIDADES DE LA GUANÁBANA

La guanábana (*Annona muricata*) según el Ministerio de Agricultura señala que al corte de 2010 (último dato disponible en Colombia) el área sembrada era un poco más de 2.100 hectáreas con una producción de 19.700 toneladas. Estas mismas estadísticas indican que en los últimos 18 años las áreas cultivadas se han movido en promedio entre las 1.300 y 2.100 hectáreas, sin presentar crecimientos, y como máximo se han producido 22.600 toneladas en 2008. La mayor parte de las áreas sembradas están en Tolima, Valle, Santander, Cundinamarca, Huila, Antioquia y algo en el Eje Cafetero y se ha conocido que son en su mayoría pequeños productores que tienen entre 60 y 500 árboles, pero también existen otros con hasta 10.000 (Larepublica, 2012).

La guanábana es un cultivo de rendimiento tardío, y si bien un árbol puede durar hasta 30 años produciendo, la primera cosecha se da sólo 4 años después de plantarlo, sin tener esta certeza. “Al quinto año ya produce al 70% y al sexto al 100% siempre y cuando se garanticen las condiciones climáticas que requiere el cultivo, se haga fertilización y un mantenimiento constante. Eso requiere dedicación y es costoso, por ello no muchos cultivadores se atreven a cultivar guanábana” (Larepublica, 2012)

De acuerdo con cifras del Banco Central del Ecuador (BCE), en el 2007 se exportaron 0,12 toneladas de guanábana; en el 2015, la cifra subió a 5,31 toneladas. En el 2009 la cifra bajó, y a partir de ese año la iniciativa de los productores de Esmeraldas es que se garantice el mercado para producir más con fines de exportación. En Ecuador esta fruta se cosecha principalmente en las provincias de Guayas y Santa Elena, en donde se calcula que ahora existen unas 120 hectáreas (ha) sembradas. Los sembradíos se registran también en provincias de la Costa como Manabí, Esmeraldas y El Oro. En la Amazonía cuenta Pastaza. Según datos del Iniap, en el país existen cerca 250 ha de guanábana sembrada, entre cultivos tecnificados y aislada (2016).

La producción de guanábana de Carchi son enviadas a Europa, principalmente a España, ahí se envían semanalmente 100 unidades, perfectamente seleccionadas y cumpliendo con todos los parámetros de exportación, esto canalizado a través de la empresa privada. Aunque existen muchas variedades de guanábana la que se produce

en la zona antes mencionada es la brasileña, que pueden llegar a pesar por unidad cerca de cinco kilos y cada árbol produce alrededor de 150 frutos al año en dos cosechas con un buen manejo de podas (2015).

La planta de guanábana produce más de 60 frutos en cada cosecha, la cual se da tres veces al año. Hay que estar en constante control fitosanitario y además de podar las ramas más débiles y dejar las fuertes y toca enfundar la fruta, cada guanábana llega a pesar hasta 10 kilos. A los dos años de haber cultivado ya se recolectan unas pocas guanábanas y al llegar a los 4 años ya la producción se multiplica; en la actualidad el kilo de guanábana está a un costo de \$ 1,20 (2015).

En Chinanbí una localidad ubicada a 1 hora y media de Ibarra por la vía que conduce a San Lorenzo, los productores de guanábana no utilizan mayormente los pesticidas debido a que desde que está muy pequeña la fruta la enfundan, con eso se evita en un alto porcentaje la utilización de pesticidas, además realizan una polinización asistida flor por flor con eso se garantiza la producción ya que si un árbol se poliniza de forma natural producirá unas cinco guanábanas, pero al hacerla manualmente se está garantizando la producción de al menos 100 guanábanas por árbol (2015)

Ecuador posee una gran variedad de frutas no tradicionales dentro de su oferta exportable, esto se da gracias a la posición geográfica en la que se encuentra ubicada y a la existencia de microclimas que hacen que nuestra producción sea de excelente calidad. En el 2014 el sector de agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca representó el 7.3% del PIB. Se destacan los siguientes productos ecuatorianos dentro del sector de Frutas no tradicionales: Mango, Piña, Papaya, Pitahaya, Maracuyá, Limón, Tomate de árbol, Uvilla. Un punto importante a destacar, es que los precios de las frutas no tradicionales no son fijados por el Gobierno Nacional (PROECUADOR, 2016).

CAPÍTULO 2: MODELO DE NEGOCIOS

2.1. Modelo de negocio seleccionado

El modelo de negocio seleccionado es el aditivo porque cumple con las siguientes características:

Aditivos: los cuales abarcan a las empresas que obtienen sus ingresos de manera lineal, ofreciendo productos básicos a la venta como los commodities (materias primas), tales como: metales, energéticos, granos, carnes o activos financieros. Se caracterizan por su simplicidad, por lo que no necesitan personal calificado. El riesgo es bajo debido a que no existen cambios repentinos en los costos de obtención, aunque también la rentabilidad es baja debido a los competidores. No hay un servicio asociado a su comercialización. Son fáciles de operar, por ser sus productos de fácil obtención y mantenimiento. Este tipo de negocio difícilmente crece o se expande mediante sucursales hacia otras regiones (Acosta, 2017).

2.2. Propuesta de valor

En Ecuador la guanábana constituye uno de los cultivos frutales más prometedores ya que el precio de mercadeo es muy atractivo. Las principales áreas de cultivo se ubican en la Península de Santa Elena y Guayas donde se encuentran lotes totalmente tecnificados y existen otras zonas donde este frutal crece en forma endémica como es la zona Sur de Manabí y áreas rurales de Santo Domingo de los Colorados, en donde los campesinos se dedican a la recolección de fruta totalmente orgánica. También se puede encontrar árboles dispersos a lo largo y ancho del litoral Ecuatoriano hasta una altura de 800 msnm (INIAP, 2014).

2.3. Segmentos de mercado

Según datos del Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (Iniap), en el Ecuador se producen cerca de 3000 toneladas de guanábana fresca anualmente, y aunque la producción de Esmeraldas es mínima, hoy busca ser ampliada (Bonilla, 2016).

El impacto del clima sobre el comportamiento y rendimiento de las plantas, en el cultivo de guanábana se manifiestan según la zona donde se encuentre.

Al hablar de un cultivo que se puede extender con gran éxito sobre la costa ecuatoriana y la región oriente de Ecuador, podemos citar como referencia de mayor producción.

Noviembre - Diciembre

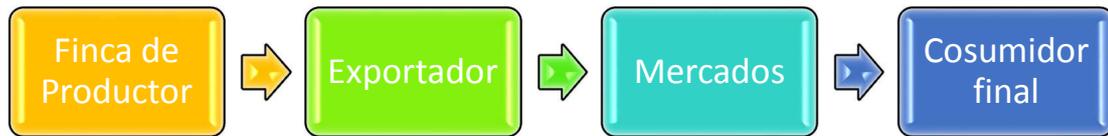
Junio - Julio

Esto como referencia general, ya que cada zona posee sus propios ciclos de lluvia y microclimas propios (ecuaguanábana, 2017).

2.4. Canales de distribución

Entre los principales canales de distribución de la guanábana tenemos:





2.5. Relaciones con nuestros clientes

El cultivo ha empezado a desarrollarse en los últimos años, debido a la aceptación de nuevas generaciones de consumidores por productos no tradicionales que proporcionan nuevos sabores y variedad nutricional, sumado a cualidades terapéuticas de mucho beneficio para la salud. Uno de los países donde mayormente se ha notado un desarrollo de este frutal es Brasil, seguido por Colombia y Ecuador, donde es posible observar plantaciones tecnificadas que abastecen los mercados de las principales ciudades como Sao Paulo, Brasilia, Bogotá, Cali, Quito, Guayaquil entre otras (INIAP, 2014).

2.6. Modelos de ingresos

De acuerdo con cifras del Banco Central del Ecuador (BCE), en el 2007 se exportaron 0,12 toneladas de la fruta; en el 2015, la cifra subió a 5,31 toneladas. En el 2009 la cifra bajó, a partir de ese año la iniciativa de los productores de Esmeraldas es que se garantice el mercado para producir más con fines de exportación. En Ecuador esta fruta se cosecha principalmente en las provincias de Guayas y Santa Elena, en donde se calcula que ahora existen unas 120 hectáreas (ha) sembradas (Bonilla, 2016).

Le permite a la empresa exportadora de guanábana a tener aliados estratégicos de producción de guanábana para abrir nuevos mercados y poder vender la fruta a buen precio con la calidad que requiere el mercado internacional. Esto ayuda a conocer las diferentes épocas del año donde se puede acopiar el guanábano para luego ser llevado al mercado internacional.

2.7. Recursos claves

Según datos del INIAP, en el país existen cerca de 250 ha de guanábana sembradas, entre cultivos tecnificados y aislados. Los más de 50 productores de Esmeraldas están buscando que se amplíe el mercado para la venta de la fruta, que actualmente se paga el kilo a USD 1,20. Jorge Zúñiga es uno de los más grandes productores en Timbre, y también elabora jugos de la fruta. En su plantación se producen guanábanas de hasta 32 libras. Uno de los problemas de los productores son los bajos precios del mercado. El año pasado dice que perdió en una cosecha 40 000 kilos, porque se estaba pagando hasta USD 0,80 el kilo (Bonilla, 2016).

Por eso los recursos claves de esta micro empresa deben estar enfocados en el mercado, producto y equipo directivo.

El mercado porque permite cubrir la demanda insatisfecha de la fruta y da a conocer la cantidad de demanda del producto y de esta manera se puede planificar la producción para mantener abastecido todo el año el mercado.

El producto, porque se necesita producir frutos de calidad y que llegue al mercado o consumidor final con las características deseables sin perder su composición química, especialmente en su estado fresco.

El equipo directivo porque es el que permanentemente debe de estar trabajando para cumplir con las normas legales de exportación del producto, de la forma como el consumidor final lo requiere y de esta manera poder cubrir la demanda que existe en el mercado de guanábana.

2.8. Actividades claves

La cosecha se la realiza cuando esta ha alcanzado su madurez fisiológica para facilitar las labores de cosecha sin dañar a la misma. Las características a observar:

Cambio leve de color y brillantes (cera natural en la fruta)

Espinas blandas y levemente torcidas

Cambio de color (café oscuro) del Dedo que une la fruta al árbol (ecuaguanábana, 2017)

Los cultivos de guanábana se diferencian de acuerdo a los sectores que mantiene la costa Ecuatoriana:

Costa Baja: Comprende sectores cercanos al mar y con variables como: bajo los 450 msnm, alta luminosidad, humedad baja. Comprende provincias como: Esmeraldas, Centro –Sur - Oeste de Manabí, Los Ríos, Guayas, El Oro.

Costa Alta: Comprende sectores altos como Santo domingo, Los Bancos, Pedro Vicente Maldonado, Puerto Quito, Concordia, El Carmen, Caluma, El Corazón, Zonas altas de el Oro (ecuaguanábana, 2017).

De esto nace la importancia de mantener un adecuado programa de producción, por lo que es necesario capacitar a los productores en actividades de manejo de cosecha, poscosecha y comercialización de la fruta en fresco de tal manera que le permita llevar la fruta hasta el exportador en buenas condiciones que permita ser embalada y llevada adecuadamente sin que pierda sus propiedades nutricionales y de calidad a los mercados internacionales especialmente el de Cali – Colombia.

Además es importante mantener una capacitación permanente en la producción y comercialización de la fruta en fresco para que los productores puedan cumplir con todas las normativas que se requieren para poder exportar una fruta de calidad y poder cubrir en parte la demanda insatisfecha de la guanábana en fresco del mercado Colombiano.

Es además importante mantener una plataforma de promoción de la fruta y poder tener la mayor cantidad de clientes que quieran comprar la fruta en el mercado de Cali –

Colombia de esta manera se podrá promocionar la fruta y describir su calidad con la cual puede llegar al mercado de destino.

2.9. Socios claves

Los socios claves son importantes para todo negocio y más aún si son de productos de exportación. Por eso la microempresa cuenta con un aliado estratégico en la Ciudad de Cali – Colombia que le permite o ayuda a distribuir adecuadamente la carga de guanábana y de esta forma mantener sostenida la cobertura de la demanda insatisfecha de frutos de guanábana en estado fresco que existe en el mercado de Cali – Colombia.

2.10. Estructura de costes

La estructura de costes que se tendrá en la empresa en función de su producción adoptada es de tipo familiar que consta de:

Concepto	Familiar
Mano de obra	Marginal
Variación de precios	Flexible
Cambios de estructura	Lenta

CAPÍTULO 3: PLAN ESTRATÉGICO

3.1. Análisis Estratégico

3.1.1. Análisis del macroentorno

Gráfico 1

Mapa Político de Colombia



Fuente: (Google.com, 2018)

DATOS BÁSICOS

Características generales

Nombre Oficial: República de Colombia

Superficie: 1.141.748 km².

Límites: Al norte con el mar de las Antillas, al este con Venezuela, Brasil, al oeste con el océano Pacífico, al nor-oeste con Panamá y al sur con Perú y Ecuador.

Población: 49.032.296 (febrero 2017)

Capital: Bogotá, Distrito Capital (8.080.734 hab.)

Otras ciudades:

Medellín: 2 508.452 habitantes

Cali: 2 420.013 habitantes

Barranquilla: 1 228.621 habitantes

Cartagena de Indias: 1.025.086 habitantes

Bucaramanga: 528.575 habitantes

Santa Marta: 499.257 habitantes

Cúcuta: 662.765 habitantes. Fuente: DANE, febrero 2017

Idioma: Español (oficial) y numerosas lenguas indígenas.

Moneda: Peso colombiano = 100 centavos.

Religión: Las principales religiones en Colombia son el catolicismo (87,3%), el protestantismo o Evangélicos (11,5%) y grandes conglomerados de miembros de La Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días, Adventistas del Séptimo día, á, Judíos, Musulmanes, entre otros.

Forma de Estado: República presidencialista (Colombia.gob.co, 2017).

Geografía

Colombia se ubica en el extremo noroccidental de América del Sur, con una superficie de 1.141.748 Km², tiene costas en el Pacífico y en el Atlántico. Atravesada de Sur a Norte por los Andes que, cerca de la frontera meridional se dividen en tres ramales: cordilleras Occidental, Central y Oriental. Al Este de la cordillera Oriental se encuentra la Orinoquía o los Llanos, y la Amazonía colombiana. Aparte de los Andes: Serranía del Baudó y Sierra Nevada de Santa Marta. Existen seis cumbres superiores a los 5000 metros.

Los valores de lluvia determinan los diferentes climas, de los que se distinguen dos:

- ✓ Clima de las llanuras o tierras bajas: altitud por debajo de los 500 metros y temperaturas medias anuales de 25 grados centígrados;
- ✓ Clima de montaña o de las vertientes o valles: altitudes superiores a los 500 metros, clima muy húmedo, seco o muy seco

Indicadores sociales

Densidad de población (hab. Por km²) (2° sem 2016): 39,9

Ingreso Nacional Bruto Per cápita (2014): 7.738 USD

Coeficiente GINI: 53,5

Esperanza de vida (2016): 72 hombres, 78 mujeres

Valor Índice de Desarrollo Humano (2015): 0,720

Índice Desarrollo Humano (Puesto en orden mundial 2015): 97

Índice de desigualdad de género (2015): 0,492

Tasa de natalidad (2013): 16,73

Tasa de fertilidad (2014): 1,9

Tasa de alfabetización de adultos (2015): 93,6

Tasa de analfabetismo % (2016): 5.7

Índice de educación (%): 0.666

Gasto Público en salud (% del PIB): 7%

Gasto en educación (% del PIB) (2015): 9,1%

Tasa mortalidad de niños menores de cinco años por cada 1000 nacidos vivos:

14,5 (Colombia.gob.co, 2017)

Estructura del producto interno bruto

Tabla 2 Estructura del producto interno bruto.

EVOLUCIÓN DEL PIB	2012	2013	2014 (EST.)
PIB (Millones USD a precios corrientes)	346.481	378.100	395.943
Tasa de variación real (%)	4,0	4.3	4,77

Fuente: Banco de la República, Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas.

PIB (% POR SECTORES DE ORIGEN Y COMPONENTES DEL GASTO)

POR SECTORES DE ORIGEN	2012	2013	2014*
Establecimientos financieros, Seguros y Servicios a empresas	18,70	18,77	19,5
Servicios Sociales, Comunales y Personales	15,33	15,95	16,6
Industria Manufacturera	11,89	11,24	11,20
Comercio, Restauración y Hoteles	11,32	11,38	11,92
Explotación de minas y canteras	11,26	10,70	9,63
Construcción	7,74	8,65	9,74
Agropecuario	5,96	5,59	5,78
Transporte, Almacenamiento y Comunicación	5,83	5,66	5,84
Suministro de electricidad, gas y agua	3,42	3,38	3,51
Otros	8,56	8,64	7,28
TOTAL	100	100	100
POR COMPONENTES DEL GASTO	2012 %	2013 %	2014 %
Consumo	55,90%	55,42%	55,64%
Consumo Privado	44,01%	43,51%	43,62%
Consumo Público	11,89%	11,90%	12,01%
Formación Bruta de Capital Fijo	17,16%	17,46%	17,59%
Exportaciones de bienes y servicios	13,17%	12,70%	13,15%
Importaciones de bienes y servicios	14,03%	14,40%	15,06%

*Datos hasta septiembre

Fuente: DANE. Datos a precios corrientes.

Durante los tres primeros trimestres de 2014 los siguientes sectores de la economía crecieron por encima de la media. Estos fueron: la construcción, con un 1,98 %; el sector agropecuario, con un 0,2%; la explotación de minas y canteras, que incluye el petróleo y el carbón con un crecimiento de 1,9%; el sector de electricidad, gas y agua, con un 0,5 %; establecimiento financieros, seguros y servicios a las empresas con un crecimiento del 0,3%; y el sector comercio restauración y hoteles que creció un 0,8%. Por último, el sector de transporte y comunicaciones creció también al mismo ritmo que la media de la economía, un 1,2% (Colombia.gob.co, 2017).

Coyuntura económica

En los últimos años la economía colombiana ha experimentado un significativo auge gracias al clima de seguridad jurídica, los incentivos fiscales, la buena gestión macroeconómica y una significativa entrada de capitales extranjeros, que han dado lugar a altas tasas de crecimiento, con baja inflación y poco endeudamiento público.

El crecimiento económico en 2016 se ha ralentizado (2,2%), después de las cifras registradas en 2015 (3,08%) y 2014 (4,6%). No obstante, el buen desempeño de la economía colombiana en los dos últimos ejercicios contrastó con el bajo crecimiento registrado por las economías más grandes de la región y por otros países emergentes. La disminución de los precios del petróleo y la alteración de la política monetaria de Estados Unidos han impactado la economía de Colombia en 2016.

De los sectores económicos cabe destacar el buen desempeño de la industria manufacturera y los establecimientos financieros, los cuales han tenido un crecimiento anual de 6% y 4,6% respectivamente, y en particular por la construcción, que aunque se ha ralentizado en el último año, es el subsector que más ha crecido en los últimos años, un 11,46% en 2013, un 10,45% en 2014, un 3,95% en 2015 y un 5,2% en 2016. Este crecimiento dependió de las edificaciones (10,9%), mientras que la infraestructura prácticamente se estancó, con un ritmo de 0,4%.

En contraposición, los sectores de explotación de minas y canteras- lastrado por la caída de los precios internacionales- y la industria manufacturera vienen registrando

los crecimientos más bajos de los últimos años. En este sentido, la extracción de petróleo le restó 0,3 puntos a la expansión de la economía en 2016, pero la refinación se los devolvió en la misma proporción. Un sector que preocupa es el de la agricultura, tras un fuerte fenómeno del Niño sufrido a finales de 2015 y comienzos de 2016. Su ritmo de crecimiento en el primer trimestre de 2016 fue de 0,7%, lo que provocó que Colombia importara alimentos, profundizando el desequilibrio que trae el país en su balanza comercial (Colombia.gob.co, 2017).

De nuevo, la construcción- en particular las obras civiles- será el principal motor de la economía colombiana impulsado por los proyectos de infraestructura de cuarta generación que se llevarán a cabo hasta el 2020. El megaproyecto del ejecutivo de Santos se divide en cuatro “olas” y en el que se concesionarán más de 8.000 kilómetros de carreteras y 1.000 kilómetros de vías férreas. La minería presentará una fuerte caída debido a la reducción en el precio internacional del petróleo. En cuanto al sector industrial, se espera una recuperación gracias a la depreciación del tipo de cambio y a la puesta en marcha de la refinería de Cartagena a finales del segundo semestre del año.

Así, se destacan los servicios de intermediación financiera con 11,1% y los servicios inmobiliarios y de alquiler de vivienda con 3,2%”. El crecimiento del sector construcción en el 2016 se explica por la variación positiva de construcción de edificaciones (6%) y de obras civiles con 2,4%. En el 2016, la tasa de desempleo en Colombia se ubicó en 9,2%, con una tasa de actividad de 64,5% y de ocupación de 58,5%. En 2015 fue del 8,92%, decreciendo ligeramente con respecto a 2014, cuando se situaba en 9,1%.

La inflación registrada en 2016 no se situó el rango meta establecido por el Banco de la República (2%-4%) por segundo año consecutivo. Según el informe del Índice de Precios al Consumidor del Dane, la variación anual del IPC en 2016 fue del 5,75 %, mientras que en el año anterior fue de 6,77%. El grupo de alimentos tuvo una variación de precios inferior a la presentada en 2015, en 3,63 puntos porcentuales, que se explica por los menores cambios observados en el precio de la papa, el fríjol, la cebolla, el tomate y otras frutas frescas. El grupo de gasto que presentó la menor variación anual

de precios fue vestuario con 3,98% debido a menores modificaciones en los precios de ropa interior para niños, pantalones para hombre, entre otros. El grupo de gasto que registró la mayor variación anual fue el de salud con 8,14% en 2016. Esto se explica por las variaciones positivas en los precios de medicinas, aseguramiento privado, pagos complementarios, otras medicinas y anticonceptivos, entre otros.

En 2015 este grupo registró una variación de 5,30%. Es importante destacar que en 2016, la depreciación del peso colombiano ha sido de 11%. En cuanto a la demanda externa, ésta es más débil de lo esperado, estando impulsada principalmente por la economía de los Estados Unidos, mientras que la zona del euro y China presentan un bajo dinamismo. Respecto a los indicadores de comercio exterior del 2016, las exportaciones colombianas registraron durante 2016 una caída del 13%, al pasar de 35.690 millones de dólares en 2015 hasta los 31.831 millones alcanzados en diciembre del 2016. Por sectores, en el acumulado de 2016 las exportaciones de combustibles y productos de las industrias extractivas fueron las más golpeadas, con una caída de 21,7%. De igual forma, las manufacturas cayeron un 10% y las ventas de agropecuarios un 1%. El resto de sectores presentaron un avance de 40,2%.

La caída en los precios internacionales del petróleo está afectando de forma importante a los ingresos del país debido a su gran peso respecto del total de los bienes exportados (el capítulo de crudos y petróleo supone prácticamente el 50% del total de los bienes exportados). Se estima que por el desplome del precio del crudo, el país dejara de recibir este año 9 billones de pesos (aproximadamente unos 300 millones de euros).

La inversión extranjera directa, acumulada al 30 de diciembre de 2016, se ubicó en 8.799,9 millones de USD, es decir, 2.646,3 millones de USD menos que en el mismo periodo del año anterior. Esto supone una caída del 23,1% con respecto al dato de 2015. El 52,3% de la inversión extranjera directa correspondió a petróleo, hidrocarburos y minería (4.605,8 millones USD) mientras que el año anterior participaba con un 71,4%, (8.177,9 millones USD), lo que supone una caída interanual del 43,7%.

La calificación que tiene Colombia para los bonos soberanos de largo plazo en moneda extranjera se mantiene en el grado de inversión, de modo que actualmente Moody's situa a Colombia en Baa2. No obstante, Fitch Ratings rebajó el panorama crediticio de Colombia a negativo desde estable y mantuvo la nota soberana en moneda extranjera a largo plazo en BBB. La agencia recortó la nota en moneda local a largo plazo a "BBB" desde "BBB+". Standard & Poor's rebajó a negativo desde estable a comienzos de 2016 la calificación crediticia de Colombia, reflejando los riesgos de que la posición externa del país pueda deteriorarse aún más. No obstante, la agencia calificadora mantuvo la nota soberana en "BBB".

Perspectivas para 2017.

Según el Banco Mundial (BM), Colombia crecerá 3 por ciento este año, lo que representa 0,9 puntos menos de su cálculo previo. En su informe sobre 'Perspectivas económicas globales', señala que los crecimientos del producto interno bruto (PIB) del país serán de 3 por ciento este año; 3,3 por ciento en el 2017, y 3,5 por ciento en el 2018 (Colombia.gob.co, 2017).

Comercio exterior

Compras del sector público en transporte e infraestructuras:

- ✓ Muchas ciudades del país están implementando sistemas de transporte masivo.
- ✓ Gran necesidad de estudios de ingeniería para obras principalmente de infraestructura vial.
- ✓ Construcción de infraestructuras como carreteras, puertos y sector ferroviaria.

Bienes de equipo, maquinaria industrial y maquinaria de obra pública: La expansión económica que vive Colombia, unido a la fortaleza del Peso colombiano, está impulsando la importación de bienes de equipo.

Otros sectores: cosméticos, equipos y maquinaria para la estética y belleza, maquinaria para la industria de papel y cartón, productos de construcción, insumos agrícolas y fertilizantes, maquinaria agrícola, equipos de comunicaciones y software (Colombia.gob.co, 2017).

Distribución del comercio por países

Tabla 3 Distribución del comercio por países.

PRINCIPALES PAÍSES PROVEEDORES DE COLOMBIA (DATOS EN MUSD CIF)						
ORIGEN	2012	%	2013	%	2014*	%
Total importaciones	58.088		59.381		53.186	
GRUPOS COMERCIALES DE ORIGEN						
Aladi.	15.416	26,5%	13.635	23%	10.794	20,29%
Comunidad Andina						
de Naciones.	2.261	3,9%	2300	3,9%	2.183	4,1%
Mercosur	5.282	9,1%	4473	7,5%	3.470	6,5%
U.Europea	7.264	12,5%	7.941	13,4%	7.252	13,6%

Tabla 4 Principales países de origen.

PRINCIPALES PAÍSES DE ORIGEN

	2012	%	2013	%	2014*	%
EE.UU	14.035	34,7%	16.428	27,7%	15.248	28,7%
México	6.362	15,7%	5.495	9,2%	4.294	8%
Brasil	2.796	6,9%	2.590	4,4%	2.095	3,9%
Alemania	2.240	5,5%	2.206	3,7%	2.050	3,9%
Japón	1.654	4,1%	1.478	2,5%	1.280	2,4%
España	776	1,9%	963	1,6%	803	1,5%
China	9.565	23,6%	10.362	17,4%	9.630	18,1%

*Corresponde hasta el mes de Octubre

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas -DANE-

PRINCIPALES PAÍSES CLIENTES DE COLOMBIA (DATOS EN MUSD FOB)

ORIGEN	2012	%	2013	%	2014*	%
Total exportaciones	60.274		58.821		51.061	

GRUPOS COMERCIALES DE ORIGEN

Aladi	10.843	18%	10.185	17,32%	11.712	22,9%
Comunidad Andina						
de Naciones	3.618	6%	3.392	5,8%	2.923	5,7%
Mercosur	1.613	2,7%	2.065	3,5%	3.572	7%
U.Europea	9.051	15%	9.230	15,7%	8.827	17,3%

PRINCIPALES PAÍSES DE DESTINO

EEE.UU.	21.982	36,5%	18.692	31,8%	12.963	25,4%
China	3.343	5,5%	5.102	8,7%	-	-
España	2.940	4,9%	2.879	4,9%	-	-
Venezuela	2.556	4,2%	2.255	3,8%	1.861	3,6%
Ecuador	1.910	3,2%	1.974	3,4%	1.700	3,3%
Perú	1.582	2,6%	1.273	2,2%	1.096	2,1%
México	835	1,4%	863	1,5%	850	1,7%

*Corresponde hasta el mes de Octubre

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas-DANE-

Distribución del comercio por productos

Tabla 5 Distribución del comercio por productos.

PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS EN COLOMBIA (DATOS EN MUSD CIF)				
ORIGEN	2013	%	2014*	%
Total Importaciones	59.381	100,00	53.186	100,00
Sector agropecuario, ganadería, caza y silvicultura	2.562,9	4,3	2.199	4,1
Sector minero	148,9	0,2	119	0,2
Sector Industrial	56.645,8	95,4	50.847	95,6
Demás Sectores	23,6	0,1	21	0,0

*Corresponde hasta el mes de Octubre

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas-DANE-

PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS DESDE COLOMBIA (DATOS EN MUSD FOB)				
ORIGEN	2013	%	2014*	%
Total Exportaciones	58.824	100,00	51.060	100
Sector agropecuario, ganadería, caza y silvicultura	2.629	4,5	2.357	4,6
Sector minero	34.343	58,4	30.605	59,9
Sector Industrial	21.724	37	17.884	35
Demás Sectores	128	0,2	215	0,4

*Corresponde hasta el mes de Octubre

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas-DANE_

Tabla 6 Inversiones por países.

INVERSIÓN EXTRANJERA EN COLOMBIA POR PAÍSES (DATOS EN MUSD).			
PAIS DE ORIGEN	2012	2013	2014
ESTADOS UNIDOS	2.515.	2.981	1.990
SUIZA	697	2.072	1.080
PANAMA	2.379	2.104	1.866
INGLATERRA	1.349	1.368	886
ESPAÑA	626	1.001	1.708

	2012	2013	2014
ANGILLA	614	855	48
MEXICO	849	705	518
HOLANDA	1.792	669	258
ISLAS CAYMAN	519	589	292
FRANCIA	302	543	177
CHILE	3.149	323	141
BRASIL	381	270	26
CANADA	290	269	319
ALEMANIA	265	112	61
PERU	158	74	135
Total	15.529	16.772	9.505

Fuente: Banco de la República

Política exterior

La llegada de Juan Manuel Santos a la Presidencia de la República en 2010 supuso un cambio en la política exterior. Colombia fortaleció la dimensión sudamericana y encauzó las relaciones con Venezuela y Ecuador, al tiempo que intensificó la atención hacia Asia. Así mismo, Colombia ha mantenido su privilegiada relación con Estados Unidos. Por lo que respecta a la agenda con la Unión Europea, ha mantenido su atención habitual buscando diversificar la agenda. La firma y posterior entrada en vigor (en aplicación provisional) del Acuerdo Comercial Multipartes, el 1º de agosto de 2013, ha supuesto un importante hito en las relaciones con la UE. Por otro lado la UE ha reiterado su compromiso con el país con la puesta en marcha de un fondo fiduciario de apoyo financiero al postacuerdo lanzado el 12 de diciembre de 2016. (Colombia.gob.co, 2017)

Por medio del Acuerdo 15, de agosto 11 de 1988, se estableció la sectorización del Municipio de Cali, organizándose el área urbana en 20 Comunas y el área rural en 15 Corregimientos. El Acuerdo 10 de agosto 10 de 1998 crea la Comuna 21. El Acuerdo 134 de agosto 10 de 2004 crea la Comuna 22.

Mediante el Acuerdo 373 de diciembre de 2014, se delimita y clasifica el suelo en: urbano, de expansión urbana y rural (suburbano y de protección). (Alcaldía de Santiago de Cali , 2017)

Población de Cali – Colombia

Tabla 7 Estimaciones y proyecciones de población y densidad 2014-2010

Descripción	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Población total	2,344,734	2,369,821	2,394,925	2,420,114	2,445,405	2,470,852	2,496,442
Densidad bruta	41.85	42.30	42.75	43.20	43.65	44.10	44.56
Población Comunas	2,308,112	2,333,203	2,358,302	2,383,485	2,408,773	2,434,211	2,459,789
Hombres	1,103,024	1,115,014	1,127,009	1,139,044	1,151,129	1,163,285	1,175,509
Mujeres	1,205,088	1,218,189	1,231,293	1,244,441	1,257,644	1,270,926	1,284,280
Densidad bruta	190.92	193.00	195.07	197.16	199.25	201.35	203.47
Población Corregimientos	36,622	36,618	36,623	36,629	36,632	36,641	36,653
Hombres	18,506	18,504	18,506	18,509	18,511	18,515	18,521
Mujeres	18,116	18,114	18,117	18,120	18,121	18,126	18,132
Densidad bruta	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83

Fuente: Proyecciones de población municipales por área 2005-2020 /DANE, Cálculos DAP

Fuente: (Alcaldía de Santiago de Cali , 2017)

Tabla 8 Proyecciones de población por grupos de edad y sexo en Cali 2017-2019

Edad	2017			2018			2019		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
Total	2,420,114	1,156,839	1,263,275	2,445,405	1,168,899	1,276,506	2,470,852	1,181,058	1,289,794
0 - 4	177,030	90,492	86,538	177,507	90,734	86,773	178,157	91,136	87,021
5 - 9	178,250	90,780	87,470	178,357	90,755	87,602	178,391	90,642	87,749
10 - 14	184,729	93,466	91,263	185,295	93,887	91,408	185,742	94,226	91,516
15 - 19	196,974	99,580	97,394	196,525	99,210	97,315	196,796	99,254	97,542
20 - 24	205,830	104,412	101,418	205,204	104,039	101,165	204,394	103,497	100,897
25 - 29	202,681	102,011	100,670	204,291	103,106	101,185	205,686	104,018	101,668
30 - 34	194,685	95,073	99,612	195,640	96,224	99,416	196,580	97,377	99,203
35 - 39	179,017	85,251	93,766	182,404	87,020	95,384	185,392	88,708	96,684
40 - 44	157,335	74,154	83,181	160,575	75,703	84,872	164,169	77,416	86,753
45 - 49	151,075	69,582	81,493	150,011	69,354	80,657	149,527	69,377	80,150
50 - 54	150,358	67,720	82,638	150,633	67,847	82,786	150,280	67,727	82,553
55 - 59	130,927	57,405	73,522	135,456	59,581	75,875	139,329	61,452	77,877
60 - 64	101,966	43,578	58,388	106,150	45,232	60,918	110,405	46,977	63,428
65 - 69	76,368	32,166	44,202	79,891	33,490	46,401	83,586	34,869	48,717
70 - 74	53,755	22,078	31,677	56,414	23,025	33,389	59,269	24,029	35,240
75 - 79	38,779	14,756	24,023	39,417	15,052	24,365	40,129	15,375	24,754
80 y +	40,355	14,335	26,020	41,635	14,640	26,995	43,020	14,978	28,042

Fuente: Proyecciones de población municipal 2005-2020 / DANE

Fuente: (Alcaldía de Santiago de Cali , 2017)

Empleo en Cali – Colombia

Tabla 9 Fuerza de trabajo y tasas promedio (enero – diciembre 2010 – 2016)

Descripción	Miles						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Población total	2,299	2,326	2,354	2,381	2,409	2,436	2,464
Población en edad de trabajar	1,856	1,884	1,914	1,943	1,971	1,998	2,025
Población económicamente activa	1,253	1,223	1,256	1,283	1,315	1,358	1,380
PEA ocupada	1,080	1,035	1,076	1,100	1,142	1,202	1,231
PEA desocupada	172	188	180	183	173	157	149
Población económicamente inactiva	603	662	658	660	656	640	645
Subempleados subjetivos	475	349	398	400	404	434	434
Subempleados objetivos	199	148	164	172	159	172	168
Coefficiente de empleo	58.2	54.9	56.2	56.6	58.0	60.1	60.8
Tasa de desempleo	13.7	15.4	14.3	14.2	13.1	11.5	10.8
Tasa de participación global	67.5	64.9	65.6	66.0	66.7	68.0	68.2
Tasa de participación bruta	54.5	52.6	53.4	53.9	54.6	55.8	56.0
% PET / PT	80.7	81.0	81.3	81.6	81.8	82.0	82.2
Tasa de subempleo	53.8	40.6	44.8	44.6	42.8	44.6	43.6

Fuente: GEIH 2008-2016 / DANE, Cálculos DAP

Nota: Las cifras de empleo, a partir de 1990, corresponden a Cali – Yumbo

Fuente: (Alcaldía de Santiago de Cali , 2017)

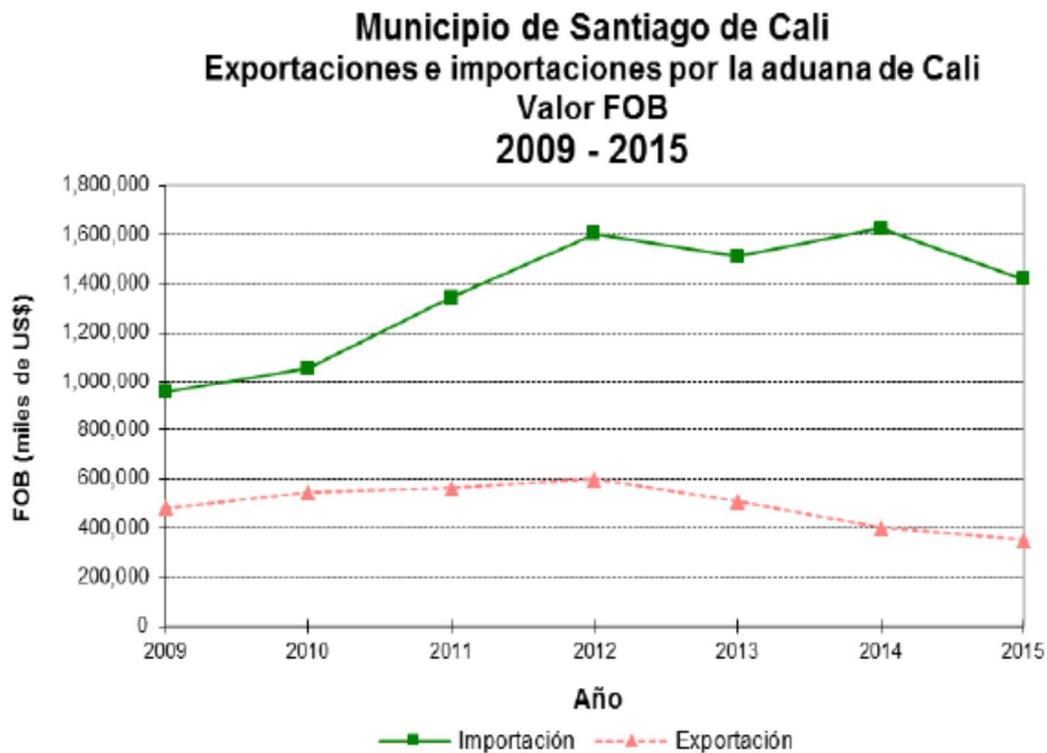
3.1.2. Análisis de la industria

Comercio Exterior Aduana de Cali

Tabla 10 Importaciones y exportaciones por la aduana de Cali 2009-2015

Descripción	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Importación (Toneladas netas)	266,441	260,522	255,536	415,801	248,224	272,996	276,476
Valor FOB (Miles de US\$)	954,073	1,054,779	1,342,966	1,604,989	1,510,154	1,625,431	1,416,837
Valor CIF (Miles de US\$)	1,021,849	1,133,280	1,435,541	1,716,224	1,606,320	1,727,654	1,505,942
Exportación (Toneladas netas)	109,545	108,802	93,202	98,385	100,931	96,027	88,358
Valor FOB (Miles de US\$)	480,159	543,685	561,162	599,161	508,279	401,188	352,717
Participación (%) de Cali en el total nacional							
Importación (Toneladas netas)	1.30	1.10	0.97	1.37	0.79	0.77	0.78
Valor FOB	3.06	2.75	2.58	2.86	2.67	2.66	2.75
Valor CIF	3.11	2.79	2.63	2.91	2.71	2.70	2.79
Exportación (Toneladas netas)	0.11	0.10	0.07	0.08	0.08	0.07	0.07
Valor FOB	1.46	1.37	0.99	1.00	0.86	0.73	0.99

Fuente : DANE, DIAN



Sociedades

Tabla 11 Constitución de sociedades por organización jurídica y actividad económica 2010 – 2015.

Descripción	Millones de pesos					
	2010		2011		2012	
	No.	Capital	No.	Capital	No.	Capital
Organización jurídica	3,186	224,848	3,863	275,092	3,938	215,932
Limitada	317	8,988	162	12,732	115	4,989
Anónima	61	84,243	26	78,549	21	12,673
Comandita simple	35	3,629	26	2,405	19	1,359
Comandita por acción	4	1,835	4	1,385	1	20
Acciones simplificadas	2,629	121,856	3,569	149,896	3,723	190,895
Otras	140	4,299	76	30,126	59	5,996
Actividad económica	3,186	224,848	3,863	275,092	3,938	215,932
Agropecuaria, pesca	110	10,249	140	11,459	113	14,542
Minas	28	2,406	25	3,006	16	1,341
Industria	314	9,261	362	17,492	392	21,182
Electricidad, gas, vapor	6	679	10	1,226	38	1,844
Agua, desechos, san.	11	1,161	36	2,051	28	1,076
Construcción	191	9,907	275	9,308	358	12,290
Comercio	911	29,959	1,049	40,781	1,051	41,540
Alojamiento, comida	123	4,722	140	3,601	151	6,609
Transporte, almacenam.	77	4,284	101	9,617	135	7,392
Información, comunicac.	108	1,784	102	2,342	149	4,169
Financieras y seguros	106	79,611	111	79,660	129	4,744
Inmobiliarias	217	18,875	234	16,766	197	25,786
Servicios	968	51,321	1,276	49,201	1,173	72,776
Sin clasificar	16	629	2	28,581	8	643
Descripción	2013		2014		2015	
	No.	Capital	No.	Capital	No.	Capital
Organización jurídica	4,602	251,252	5,521	217,246	4,442	224,508
Limitada	100	3,158	129	9,874	86	4,446
Anónima	20	65,484	20	7,029	12	19,376
Comandita simple	13	900	6	312	9	646
Comandita por acción	2	220	1	2,160	3	75
Acciones simplificadas	4,418	180,089	5,309	197,273	4,281	199,235
Otras	49	1,401	56	598	51	730
Actividad económica	4,602	251,252	5,521	217,246	4,442	224,508
Agropecuaria, pesca	101	27,362	125	9,793	110	7,605
Minas	23	2,468	22	287	23	9,617
Industria	522	78,785	664	26,995	508	26,041
Electricidad, gas, vapor	5	257	13	541	9	420
Agua, desechos, san.	30	1,721	34	991	33	905
Construcción	643	15,014	643	18,704	491	45,186
Comercio	1,089	40,007	1,197	53,017	959	50,923
Alojamiento, comida	170	7,684	213	8,247	164	11,631
Transporte, almacenam.	195	13,706	218	15,561	184	17,235
Información, comunicac.	229	4,874	233	8,095	205	2,868
Financieras y seguros	102	3,888	164	10,688	130	4,946
Inmobiliarias	206	18,701	271	25,252	214	17,879
Servicios	1,286	36,979	1,720	38,423	1,412	29,252
Sin clasificar	1	7	4	652	-	-

Fuente: Registro Mercantil / CCC

Fuente: (Alcaldía de Santiago de Cali , 2017)

3.1.3. Análisis interno

La República del Ecuador se halla situada en la costa noroccidental de América del Sur, en la zona tórrida del continente americano. La parte continental está ubicada entre los paralelos 01°30' N y 03°23.5' S y los meridianos 75°12' W y 81°00' W. Al territorio nacional le atraviesa la línea ecuatorial, precisamente 22 Km al N de la ciudad de Quito, que es su capital. Es un país continental con preponderancia marítima, pero con un desarrollo de más de 1200 Km de costas, sin contar con el Archipiélago de Galápagos e islas continentales (INOCAR, 2012).

Las fronteras de Ecuador con sus vecinos se basan en límites naturales y políticos. Posee 2.006 km de fronteras terrestres con Colombia y Perú. Además de fronteras marítimas con la cuenca Asia-Pacífico y Costa Rica (Foros Ecuador, 2017).

La Cordillera de los Andes atraviesa al Ecuador de norte a sur, dividiendo al territorio continental en tres regiones naturales que son:

Región Litoral o Costa.

Región Interandina o Sierra.

Región Oriental o Amazonía.

Cabe indicar que el país tiene como cuarta región a la Región Insular o islas Galápagos y como una quinta región el territorio en el cual se tiene presencia en el continente Antártico (INOCAR, 2012).

Límites del Ecuador:

Ecuador limita al norte con Colombia

Ecuador limita al noroeste con Costa Rica

Ecuador limita al sur con Perú

Ecuador limita al este Perú

Ecuador limita al oeste Océano Pacífico (Foros Ecuador, 2017)

Imagen N° 2 Límites del Ecuador



Fuente: www.google.com

El Ecuador es la 55° mayor economía de exportación en el mundo y la economía más compleja 84° de acuerdo con el Índice de Complejidad Económica (ECI). En 2016, el Ecuador exportó \$ 16,8 Miles de millones e importó \$ 16 Miles de millones, dando como resultado un saldo comercial positivo de \$ 789 Millones. En 2016 el PIB de Ecuador fue de \$ 97,8 Miles de millones y su PIB per cápita fue de \$ 11,3 Miles (OEC Ecuador , 2016).

Los principales destinos de las exportaciones de Ecuador son los Estados Unidos (\$5,44 Miles de millones), Chile (\$1,15 Miles de millones), Vietnam (\$1,12 Miles de millones), el Perú (\$934 Millones) y Colombia (\$810 Millones). Los principales orígenes de sus importaciones son los Estados Unidos (\$4,15 Miles de millones),

China (\$2,26 Miles de millones), Colombia (\$1,2 Miles de millones), Brasil (\$653 Millones) y el Perú (\$651 Millones) (OEC Ecuador , 2016).

El Ecuador limita con Colombia y el Perú por tierra y con Costa Rica por mar.

Con la nueva política del Ecuador que apunta a la transformación de la matriz productiva buscando entre otros, convertir al país, de un exportador de productos primarios y materias primas, hacía un jugador importante en el mercado mundial con productos con valor agregado, Colombia resulta un mercado prioritario. Es el primer destino en Latinoamérica y segundo en el mundo de las exportaciones no tradicionales del Ecuador, con tendencias de consumo similar y exigencias de acceso menores a las establecidas por países desarrollados y lejanos (PROCOLOMBIA, 2013).

No obstante las exportaciones ecuatorianas a Colombia muestran un decrecimiento entre enero y abril de 2013, respecto del mismo periodo de 2012, ello responde principalmente a una disminución en las exportaciones de vehículos en más de 20 millones de dólares y productos agrícolas en más de 6 millones de dólares. Los sectores que desde el 2012 han presentado oportunidades en el mercado colombiano continúan creciendo: Aceites y grasas, bebidas alcohólicas y no alcohólicas, crustáceos y moluscos, productos procesados de mar, entre otros. Importante mencionar la exportación de autopartes que ha crecido en un 21,4%, misma que responde en gran medida a la presencia directa de compañías ecuatorianas en el mercado colombiano. En general, el comercio binacional continúa mostrando oportunidades en doble vía para atender ambos países y lograr complementarse para llegar a terceros mercados (PROCOLOMBIA, 2013).

Tabla 12 Importaciones colombianas.

IMPORTACIONES COLOMBIANAS
ORIGEN: ECUADOR
PERIODO: ENERO- ABRIL 2012-2013



GERENCIA - SECTOR	FOB US\$ 2012	FOB US\$ 2013	DIFERENCIA	VARIACIÓN
No mineras y sin café	288.256.523	270.056.796	(18.199.728) ↓	-6,3%
Agroindustria	102.526.287	113.949.454	11.423.167 ↑	11,1%
Agroindustrial	84.225.868	97.443.274	13.217.406	↑ 15,7%
Productos procesados del mar	33.694.098	38.444.545	4.750.447	↑ 14,1%
Aceites y grasas	17.339.872	34.473.986	17.134.115	↑ 98,8%
Alimentos para animales	6.267.343	8.932.116	2.664.772	↑ 42,5%
Bebidas alcohólicas y no alcohólicas	7.289.408	8.519.716	1.230.308	↑ 16,9%
Derivados del cacao	4.890.315	2.118.271	(2.772.044)	↓ -56,7%
Productos de confitería	3.483.509	2.073.460	(1.410.049)	↓ -40,5%
Los demás (agroindustrial)	802.360	1.253.813	451.453	↑ 56,3%
Lácteos	10.010.732	651.839	(9.358.893)	↓ -93,5%
Frutas y hortalizas procesadas	222.105	424.293	202.189	↑ 91,0%
Preparaciones alimenticias diversas	54.420	371.468	317.048	↑ 582,6%
Derivados del café	-	101.625	101.625	↑ 100,0%
Productos de panadería y molinería	171.706	78.142	(93.564)	↓ -54,5%
Acuícola y pesquero	5.592.784	10.097.735	4.504.950	↑ 80,5%
Crustáceos y moluscos	4.197.495	6.960.051	2.762.557	↑ 65,8%
Los demás pescados frescos, congelados o refrigerados	675.921	1.717.023	1.041.102	↑ 154,0%
Filetes de pescado	577.909	1.315.233	737.324	↑ 127,6%
Pescados y subproductos de pescado secos, salados, ahumados	90.886	105.428	14.542	↑ 16,0%
Atunes frescos, congelados o refrigerados	50.574	-	(50.574)	↓ -100,0%
Agrícola	9.688.332	3.600.298	(6.088.034)	↓ -62,8%
Legumbres y hortalizas frescas	2.877.375	2.121.083	(756.292)	↓ -26,3%
Banano	1.423.597	708.325	(715.272)	↓ -50,2%
Frutas excepto banano	1.360.164	642.748	(717.416)	↓ -52,7%
Cacao	3.663.149	71.235	(3.591.913)	↓ -98,1%
Semillas y frutos oleaginosos	350.716	22.854	(327.862)	↓ -93,5%
Especias	9.124	18.753	9.629	↑ 105,5%
Cereales	-	9.841	9.841	↑ 100,0%
Tabaco	4.208	5.459	1.251	↑ 29,7%
Flores y plantas vivas	2.941.527	2.710.983	(230.545)	↓ -7,8%
Flores frescas	2.731.521	2.415.082	(316.439)	↓ -11,6%
Plantas vivas	210.005	290.850	80.845	↑ 38,5%
Follajes	1	5.050	5.049	↑ 360614,3%
Pecuario	77.775	97.165	19.389	↑ 24,9%
Subproductos de origen animal	77.775	97.165	19.389	↑ 24,9%

Fuente: (PROCOLOMBIA, 2013)

En el periodo 2010-2012, las exportaciones hacia Colombia crecieron el 16,4%, y que las importaciones provenientes del vecino país crecieron en promedio cerca del 3%; mientras que en el año 2012, las exportaciones crecieron en un 3%, y las importaciones decrecieron en un 3,5%. Colombia es el principal emisor de turistas al Ecuador, además de que fue el primer destino de exportación de productos no tradicionales de nuestro país en el 2012, y que, en el mismo año, el 63% de las importaciones ecuatorianas de ese país, fueron materia prima y bienes de capital (Ministerio de Comercio Exterior del Ecuador, 2014).

Si bien la balanza comercial Ecuador – Colombia es deficitaria, hay que recalcar que Colombia es nuestro principal socio estratégico para las exportaciones de productos con valor agregado. Los principales sectores del intercambio comercial con Colombia son productos de las industrias químicas, vehículos, material de transporte y sus partes, productos de la industria alimentaria, bebidas, tabaco, textiles, plástico, caucho, madera o similares, manufacturas, máquinas, aparatos, material eléctrico, vegetales, productos vegetales, metales, grasas y aceites animales o vegetales. Además, Colombia es uno de los principales países latinoamericanos que invierten en el Ecuador. Las empresas colombianas establecidas en Ecuador, alcanzaron en el 2012, los 6.398 millones de dólares en ventas, lo que representa un aporte de 7,4% al Producto Interno Bruto ecuatoriano (Ministerio de Comercio Exterior del Ecuador , 2014).

Relaciones comerciales entre Colombia y Ecuador

Las buenas relaciones diplomáticas entre ambos países también se ven reflejadas en las relaciones comerciales. De acuerdo con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en los últimos cinco meses de 2016 crecieron. Cabe destacar que las exportaciones hacia Ecuador se habían impactado negativamente por las barreras arancelarias y no arancelarias impuestas por ese país al mundo, incluido Colombia, y por la reducción en la demanda de ese mercado por la compleja situación económica. No obstante, desde agosto de 2016, las ventas a ese mercado registran variaciones positivas. En ese mes, frente al mismo del 2015, las exportaciones a Ecuador aumentaron 36,5% (Portafolio, 2017).

En septiembre lo hicieron en 4,1% con relación al mismo mes del 2015, en octubre el aumento fue del 7,8%, en noviembre crecieron 11,1% y en diciembre aumentaron 24%, con relación al mismo mes del 2015. Por su parte, durante esos últimos cinco meses del 2016, los productos que más impactaron positivamente el flujo comercial fueron las manufacturas, especialmente en los sectores automóviles, tejidos y textiles y siderurgia. Así mismo, unos agropecuarios como animales y sus productos; y café, té y especias. El crecimiento de estos productos se atribuye al desmonte de obstáculos

a las importaciones que impuso Ecuador en sectores de interés exportador de Colombia, como el automotriz. Uno de esos obstáculos es la salvaguardia por balanza de pagos, que durante 2016 se redujo para el caso de unos bienes y para otros se eliminó (Portafolio, 2017).

3.1.4. Análisis FODA

Fortalezas

Producción permanente de guanábana en estado fresco

Existencia de acuerdos comerciales entre Ecuador y Colombia

Oportunidades

Existencia de libre comercio entre Ecuador y Colombia

Incremento del consumo de guanábana en el mercado internacional

Debilidades

Enfoque en un solo producto agrícola

El producto es perecible

No darle valor agregado al guanábano y venderlo como producto procesado, pulpa, néctar, etc.

Amenazas

Caída de precios internacionales de la fruta

Condiciones climáticas adversas que afecten la producción del cultivo

Competencia de otros países productores del área andina

3.2. Planteamiento Estratégico

3.2.1. Visión y Misión

Visión

Ser reconocidos como la empresa ecuatoriana de mayor exportación de guanábana fresca al mercado internacional y poder cumplir las expectativas de los consumidores.

Misión

Incentivar la producción de guanábana que permita fortalecer la obtención de frutos en cantidad y calidad y de esta manera incrementar el área de producción para mantener abastecidos los mercados que demandan de la fruta.

3.2.2. Objetivos Estratégicos

Alcanzar una adecuada promoción de la venta de guanábana en estado fresco en los mercados internacionales.

Consolidar una microempresa exportadora de frutas en estado fresco para cubrir la demanda de los mercados internacionales.

Fomentar la siembra de guanábana cumpliendo estándares internacionales de producción agropecuaria para tener frutas de calidad y poder cubrir la demanda de los mercados internacionales.

3.2.3. Estrategias

1. Diversificar y consolidar los mercados de destino, priorizando y aprovechando la apertura de mercados.

2. Institucionalizar mecanismos de fomento de exportación: focalizados, accesibles, integrados, medibles en el tiempo y compartidos con el sector privado.
3. Diversificar estratégicamente la oferta, con significativo valor agregado, que permita tener una presencia competitiva en el mercado global.
4. Desarrollar una cultura exportadora, de innovación y calidad, que promueva capacidades y el emprendimiento, orientados en la inserción efectiva en el mercado exterior.
5. Diseñar una estructura de gestión, coordinación y control interinstitucional de alto nivel, fortaleciendo los vínculos entre el gobierno, el sector privado y el académico (Umanzor, 2010).

3.2.4. Sistema de Valores

La empresa dará énfasis en un sistema de valores que a continuación se detalla

Trabajo en equipo: Promoviendo y apoyando un equipo homogéneo.

Colaboración: Nos integramos con nuestros proveedores y clientes para mejorar día a día la calidad de frutos de guanábano para satisfacer sus necesidades.

Servicio: Cumplimos con nuestros compromisos de exportación y nos hacemos responsables de la llegada de la fruta al mercado internacional sin desmejorar su calidad para satisfacción de nuestros clientes.

Innovación y mejora continua: Nos damos cuenta de la importancia de mirar hacia el futuro por eso estamos innovando permanentemente el manejo de cosecha y pos cosecha de las frutas de guanábana.

Transparencia: La implicación y compromiso del personal no sería posible sin una absoluta transparencia en los procesos, disponiendo el personal la máxima información de la empresa.

Comunicación: Promovemos y facilitamos la comunicación entre todos los niveles de la organización.

Integridad y Ética: Promovemos un compromiso social y cumplimos nuestra normativa interna.

Modelo de dirección participativo: El personal de la empresa asume responsabilidades y participa en el proceso de toma de decisiones para el engrandecimiento de la empresa.

Formación: La empresa se preocupa de la formación continua de cada uno de sus integrantes para mejorar la operatividad de la empresa en cada una de sus áreas de trabajo.

Responsabilidad Social Corporativa: Contribuimos activamente al mejoramiento social, económico y ambiental, para mejorar la situación competitiva y valorativa.

CAPÍTULO 4: PLAN COMERCIAL

4.1. Análisis del Mercado de Referencia

4.2.1. Análisis y cuantificación de la demanda

Países Consumidores: Esta fruta es sumamente apreciada en Estados Unidos, en vista de la magnitud de las importaciones tanto de fruta natural como de elaborados en forma de pulpa, néctar y gelatina. El principal proveedor de guanábana a los Estados Unidos ha sido México que en los cuatro últimos años ha abastecido un promedio de 32 000 TM por año. Otros consumidores importantes son: Taiwán, Israel, Tailandia, Chile, China, Nueva Zelanda, España, Singapur, Canadá, Italia, Malasia, Costa Rica, Holanda, Granada, India, Jamaica (fundesyram, 2015).

La demanda Local (Ecuador) y la demanda internacional en los últimos tres años ha subido de manera impactante, los diferentes medios de comunicación internacionales en base a descubrimientos científicos sobre las propiedades anti cancerígenas dieron a la fruta de guanábana un impacto en características técnicas publicitarias de Branding y Marketing estratégico-indirecto impresionante, esto sumado al gran sabor de la fruta dan como resultado esta alta demanda. Este resultado del crecimiento de la demanda han concentrado a muchos productores, a nuevos emprendedores y a empresas ecuatorianas a ofertar con éxito el producto. Con una característica fundamental en esta negociación la agricultura limpia prima como preferencia internacional y es la clave de este gran negocio, rentable y altamente productivo. Mercados claves para Ecuador como Estados Unidos, La Unión Europea y Asia son los objetivos a alcanzar y ubicar esta fruta milagrosa (ecuaguanábana, 2017).

El tamaño del mercado meta es amplio y sus características muy favorables. Por lo cual los productos como la guanábana han sido concebidos de tal manera que puedan ingresar en el mercado objetivo con sus diversas características.

Para calcular la demanda actual de la guanábana, se ha considerado indagar sobre el consumo nacional aparente de esta fruta en Colombia, obteniendo la siguiente información:

Tabla 13 Consumo Nacional Aparente de guanábana en Colombia.

AÑOS	PRODUCCION NACIONAL	IMPORT (+) TONELADAS	EXPORT (-) TONELADAS	CONSUMO NACIONAL APARENTE TONELADAS
2011	2900	14439.00	0	17339.00
2012	3200	14837.00	0	18037.00
2013	3300	15435.00	0	18735.00
2014	3500	15933.00	0	19433.00
2015	3201	16929.00	0	20130.00
2016	3245	17583.00	0	20828.00
2017	3490	18036.00	0	21526.00

Fuente: <https://www.trademap.org/stDataSources.aspx?nvpm=3|||||||2|||>

Al obtener el consumo nacional aparente de guanábana en Colombia, se realiza una operación para determinar la demanda actual, caracterizando de acuerdo a la población de todo el Valle del Cauca y obteniendo el consumo per cápita.

Tabla 14 Consumo per cápita de guanábana en Colombia.

AÑOS	CONSUMO NACIONAL APARENTE EN TONELADAS	POBLACION VALLE DEL CAUCA	TASA CRECIMIENTO POBLACION	CONSUMO PER-CAPITA
2011	17.339,00	6.879.105	1,08	2,52
2012	18.037,00	6.954.210	1,1	2,59
2013	18.735,00	7.031.557	1,12	2,66
2014	19.433,00	7.111.203	1,15	2,73
2015	20.130,00	7.193.933	1,15	2,80
2016	20.828,00	7.277.626	1,17	2,86
2017	21.526,00	7.363.782	1,18	2,92

Fuente: <https://www.trademap.org/stDataSources.aspx?nvpm=3|||||||2|||>;

Prefectura del Departamento del Valle del Cauca.

Fuente: Tasa de crecimiento poblacional (dane.gov.co, 2018)

Para estimar la demanda del mercado de referencia es necesario proyectar la demanda actual de forma futura, aplicando la fórmula de regresión lineal, como se presenta a continuación:

Proyectando de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$Y = a + bX$$

Tabla 15 Demanda potencial de guanábana en Colombia.

AÑOS	X	DEMANDA POTENCIAL EN TONELADAS
2018	3	22.224
2019	4	22.921
2020	5	23.619
2021	6	24.317
2022	7	25.014

Elaborado por: Tonny González

4.2.2. Análisis y cuantificación de la oferta

Países Productores: esta fruta se produce en Bermuda, Bahamas, Cuba, República Dominicana, St. Vincent, sur de México, Costa Rica, Puerto Rico, Colombia, Brasil, en el sur este de China, en Vietnam, Australia, Nueva Zelanda, en las islas del Pacífico; entre otros. Dentro de Estados Unidos existen pequeños cultivos comerciales en Florida (fundesyam, 2015).

Para estimar la oferta actual es necesario conocer la cantidad en toneladas que se ha exportado desde el mundo hacia Colombia, teniendo como referencia de recopilación de la página Indexmundi, la siguiente información:

Tabla 16 Empresas exportadoras de guanábana hacia Colombia

EMPRESAS EXPORTADORAS DE GUANABANA AL GRANEL HACIA COLOMBIA	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	TOTAL
	T	T	T	T	T	
AGROINDUSTRIAL CHANCHAMAYO	695,97	703,26	876	857,79	1039,23	4172,49
AGRO HUNEY PERU	1391,94	1406,52	1752	1715,58	2078,46	8344,98

KEESING BELGICA	1159,95	1172,1	1460	1429,65	1732,05	6954,15
AGROMANIA SAC CHILE	1855,92	1875,36	2337	2287,44	2771,28	11126,64
BIO FRUT SAC CHILE	2629,22	2656,76	3310	3240,54	3925,98	15762,74
TOTAL	7733	7814	9736	9531	11547	46361

Fuente: Páginas web de las empresas citadas y www.indexmundi.com/guanabana

Con estos datos, se conoce que la oferta actual es la siguiente:

Tabla 17 Empresas exportadoras de guanábana hacia Colombia.

AÑOS	X	OFERTA ACTUAL EN TON. (Y)	X.Y	X²
2013	-2	7.733	(15.466)	4
2014	-1	7.814	(7.814)	1
2015	0	9.736	-	0
2016	1	9.531	9.531	1
2017	2	11.547	23.094	4
TOTAL		46.361	9.345	10

Elaborado por: Tonny González\

4.2.3. Cuantificación de la demanda insatisfecha

Ecuador posee plantaciones tecnificadas que ayudan a cubrir parte de la demanda insatisfecha de mercados a nivel de América Latina como son los mercados de Sao Paulo, Brasilia y Bogotá (Andrade, 2016).

Con los datos obtenidos en los cuadros anteriores la demanda insatisfecha en el mercado de referencia correspondiente a la guanábana es la siguiente:

Tabla 18 Demanda insatisfecha en el mercado de referencia.

AÑOS	OFERTA FUTURA EN T	DEMANDA POTENCIAL EN T	DEMANDA INSATISFECHA EN T
2018	12.076	22.224	-10.148
2019	13.010	22.921	-9.911
2020	13.945	23.619	-9.674
2021	14.879	24.317	-9.437
2022	15.814	25.014	-9.201

Elaborado por: Tonny González

4.2.3. Cuantificaron de la demanda que se atenderá

De la demanda insatisfecha en el mercado, la empresa prevé atender el 1,79% para el primer año de operaciones con un total de exportación de 181,44 toneladas de guanábana al granel, equivalentes a 181.440 kilogramos, tal como se demuestra a continuación:

Tabla 19 Demanda que atenderá el proyecto.

AÑO	Demanda Insatisfecha	Demanda que atenderá	Capacidad planta Ton.
2018	-10.147,80	1.79%	181.44
2019	-9.911,00	1.92%	190.52
2020	-9.674,20	2.07%	200.04
2021	-9.437,40	2.25%	210.04
2022	-9.200,60	2.40%	220.54

Elaborado por: Tonny González

4.2. Plan Comercial

4.2.1. Objetivos del plan comercial

Incrementar en un 20 % la siembra de guanábana con variedades que tengan buena aceptación en el mercado Colombiano.

Identificar un protocolo que contemple normas de acopio y comercialización de la fruta para bajar en un 10 % las pérdidas ocasionadas por el deficiente manejo de la fruta.

Incrementar las ventas de guanábana al granel en un 30 % al mercado Colombiano.

4.2.2. Auditoria y Estrategia de Producto

El producto que se comercializará en la guanábana en estado fresco, con las variedades ICA Colombiana, Gigante Brasileña y Gigante Ecuatoriana que no las cumple las características deseables del producto para el mercado internacional.

4.2.3. Auditoria y Estrategia de Precio

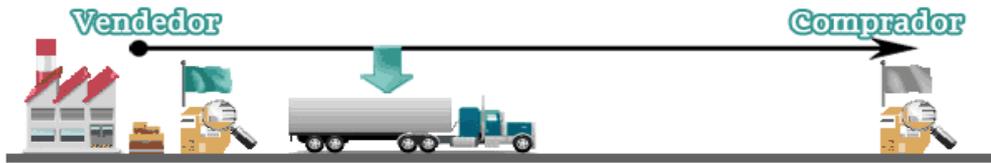
La auditoría y estrategia de precios está basada en la estrategia de penetración ya que es utilizada como herramienta de construcción de lealtad o de entrada en el mercado. La estrategia de precios de penetración ofrece un producto de alta calidad a un precio mucho más bajo del esperado. Esta combinación ayuda a la empresa a entrar en un nuevo mercado incluso cuando existen competidores más fuertes, y construye lealtad con nuevos clientes desde el comienzo. La estrategia de penetración puede aumentar drásticamente el tiempo de duración de los clientes, porque están "enganchados" con la oferta excepcional del primer producto y (asumiendo que los futuros productos sean de la misma alta calidad) están más dispuestos a comprar productos adicionales de la empresa durante mucho tiempo en el futuro.

4.2.3.1. Términos de Venta.

Para efectos del presente proyecto, al usar el medio de transporte terrestre, se utilizara el incoterm CPT hasta el puente de Rumichaca, de allí en adelante le corresponde al comprador la responsabilidad de la mercancía, donde al usar CPT:

El vendedor paga el flete del transporte de la mercancía hasta el destino mencionado. El riesgo de pérdida o daño de la mercancía, así como cualquier gasto adicional debido a acontecimientos que ocurran después del momento en que la mercancía haya sido entregada al transportista, se transfiere del vendedor al comprador cuando la mercancía ha sido entregada a la custodia del transportista, habiendo abonado el vendedor el seguro de la mercancía.

Ilustración 1 Incoterm CPT



La flecha verde hacia abajo (↓) indica el momento de la entrega por parte del vendedor, lo que conlleva el final de sus responsabilidades para con la mercancía. En este caso, el vendedor cumple con sus responsabilidades en el momento en el que deja la mercancía a disposición del transportista o transitario.

Recuerde que CPT es un término multimodal, por lo que es utilizado con cualquier modalidad de transporte principal.

4.2.3.2. Costo Total Unitario.

La tabla que se presenta a continuación detalla los rubros considerados para la fijación del costo total unitario.

Tabla 20 Costo Total Unitario.

COSTO DE EXPORTACIÓN (POR CADA KILOGRAMO)	VALOR	TOTAL
MATERIA PRIMA	\$ 1,35	
COSTO DE PRODUCCION	\$ 0,05	
GASTOS INDIRECTOS	\$ 0,03	
Costo Certificado de Origen	\$ 0,01	
Sunchos, Pallets	\$ 0,02	
COSTO PRODUCTO		\$ 1,46
Transporte Interno	\$ 0,05	
Gastos Afianzado de Aduanas	\$ 0,02	
Gastos Varios	\$ 0,05	
COSTOS ADUANA DESTINO	\$ 0,03	
TRANSP. INTERNO DESTINO	\$ 0,05	
COSTO LOGISTICO		\$ 0,20
UTILIDAD EMPRESARIAL 50%		\$ 0,34
COSTO UNITARIO CPT		\$ 2,00

Elaborado por: Tonny González

4.2.3.3 Costos Logísticos.

La tabla detalla los diferentes costos logísticos que se requerirán para la exportación del producto hacia Cali – Colombia.

Tabla 21 Costos Logísticos.

EMPRESA O TRÁMITE	DETALLE DEL SERVICIO	COSTO
Ecuatoriana de transporte.	Transporte interno de la carga desde la ciudad de Quinindé, hasta el puente internacional de Rumichaca	\$740.00
Certificado de origen		\$10.00
Certificado sanitario		\$25.00
Antinarcóticos		\$105.00
Agente de aduanas		\$57.20
TOTAL		\$937,20

Elaborado por: Tonny González

4.2.4. Auditoria y Estrategia de Distribución

La guanábana en estado fresco se distribuye directamente al mercado de la ciudad de Cali – Colombia.

4.2.4.1 Modo de transporte.

El modo de transporte empleado será el terrestre siendo este el principal medio de comunicación del país y existen muchas empresas de transporte que cubren todo el territorio. El acceso terrestre a Colombia desde Ecuador se hace por la Carretera Panamericana, que cruza el territorio ecuatoriano de norte a sur. Existe la vía Ipiales-Tulcán, que pasa por el Puente Internacional de Rumichaca. Desde Cali hasta el Puente Internacional hay una distancia de 441 kilómetros.

Ilustración 2 Distancia por medio terrestre.

Origen	Destino	Distancia (Kilómetros)	**Tiempo de tránsito (Horas)
Bogotá	Guayaquil	998	16,63
	Quito	730	12,17
Cali	Guayaquil	729	12,15
	Quito	461	7,69
Medellín	Guayaquil	1.055	17,58
	Quito	789	13,15

4.2.4.2 Puerto de origen y destino.

Origen:

Es la ciudad de Quinindé, Ecuador.

Destino:

La ciudad de Cali, Colombia con un tiempo de transito de 23 horas.

4.2.5. Auditoria y Estrategia de Promoción

La promoción de la fruta fresca de guanábana se la realiza en el mercado de Cali – Colombia por eso se garantiza que el producto llegue en excelentes condiciones para de esta manera poder cumplir con las normas establecidas de acopio y comercialización y de esta manera poder cumplir en arte la demanda insatisfecha que existe por esta fruta.

La empresa optará por utilizar los recursos existentes como lo es el Internet. A través de este medio se podrá generar tráfico en una tienda virtual creada para brindar más información sobre la guanábana que se ofertarán.

De igual manera se aprovechara la existencia de ferias internacionales promocionadas actualmente por ProEcuador, las cuales permitirán no solo llegar al público de Colombia sino al mundo en general.

La empresa define las promociones de ventas de acuerdo al volumen de ventas solicitadas. Cuyo fin es brindar un mayor beneficio a aquellos clientes (empresas o comerciantes) que muestran una tendencia fiel a la empresa, premiando con descuentos y demás estrategias que brinden el posicionarse en el mercado meta.

4.3. Plan de Exportación.

Colombia ha tenido tradicionalmente un comercio minorista altamente competitivo, resultado en gran parte de la segmentación geográfica que se presenta en el interior del país. Mantiene sin embargo la característica distintiva de que, aun cuando el avance de los supermercados e hipermercados ha sido muy importante en los últimos años, el canal tradicional de distribución (tiendas de barrio) captura todavía el 50% del mercado.

Respecto a la estructura general del sector comercial, se pueden deducir dos características: En primer lugar, la conforman unidades de negocios de pequeño tamaño con predominio de la actividad unipersonal, y, finalmente, existe una alta rotación y la estabilidad de los negocios es reducida. Los más grandes distribuidores de cobertura nacional son Almacenes éxito, Vivero Carulla, Makro o Jumbo Metro. (Colombia)

Con base en el párrafo anterior, la empresa optó por escoger la modalidad de distribuidores exportadores, llegando a un acuerdo comercial para la comercialización del producto, siguiendo la cadena logística que muestra el siguiente gráfico.

Gráfico 1 Cadena de distribución.



Se exporta tres variedades de guanábana:

ICA Colombiana

Gigante Brasileña

Gigante Ecuatoriana

La fruta es requerida en el mercado de Cali – Colombia con las siguientes características:

Diámetro de la fruta de guanábana

Entre 15 a 35 cm en vertical

Entre 10 y 20 cm en vertical

Entre 1,5 a 5,0 kilos de peso

Entre 12 y 16 grados brix

CAPÍTULO 5: PLAN TÉCNICO-ORGANIZACIONAL

5.1. Plan Técnico

5.1.1. Capacidad de producción

La capacidad máxima de producción a instalarse se la realiza considerando una jornada de trabajo de 8 horas diarias es decir, 52 cajas de 24 kilogramos cada una, que deriva en un total de 30.240 kilogramos mensuales, con un total máximo de 362.880 kilogramos anuales.

Pese a ello, solo se estará usando para el 50% de capacidad productiva de la planta instalada, por tanto la cantidad máxima que se puede procesar anualmente es de 181.440 kilogramos, este valor es constante durante todos los años de vida útil de la maquinaria, y representa el 100% de producción. De allí para los años siguientes de proyección tendrá un incremento del 5% del 50% de la producción. Se destaca que los días calculados son de 24 al mes.

Tabla 22 Capacidad de producción.

CAPACIDAD MÁXIMA EN KILOGRAMOS					
Detalle	2018	2019	2020	2021	2022
(=)Capacidad instalada en kg	362.880	362.880	362.880	362.880	362.880
(*) %capacidad utilizada	50%	55,00%	60,00%	65,00%	70,00%
(=)Programa producción	181.440	190.520	200.040	210.040	220.540

Elaborado por: Tonny González

Para esta capacidad máxima del proyecto fue determinada, por la demanda del mercado que será atendida, por la disponibilidad de la materia prima, por la mano de obra y la maquinaria a utilizar.

5.1.2. Plan de Producción

El plan de producción de la guanábana está determinada de la siguiente manera:

Tabla 23 Plan de producción.

Producción	Cajas de 24 kg	KG Totales de producto	Toneladas de producto
Diario	26	624	0,62

Semanal	157	3768	3,76
Mensual	630	15120	15,12
Primer año	7.560	181.440	181,44
Segundo año	7.938	190.520	190,52
Tercer año	8.335	200.040	200,04
Cuarto año	8.752	210.040	210,04
Quinto año	9.189	220.540	220,54

Elaborado por: Tonny González

Se produce guanábana en la empresa y además se compra a los productores que están en el área de influencia de la empresa con la finalidad de llenar el cupo correspondiente y cubrir en parte la demanda insatisfecha de guanábana que presenta el mercado de Cali – Colombia.

5.1.3. Localización

La empresa “GUANAGONLO” se encuentra localizada en la Provincia de Esmeraldas, cantón Quinindé, donde se posee el área destinada a la producción de la fruta y es donde se produce, se da el manejo pos cosecha y se carga el vehículo para enviar las guanábanas en estado fresco para el mercado de Cali – Colombia.

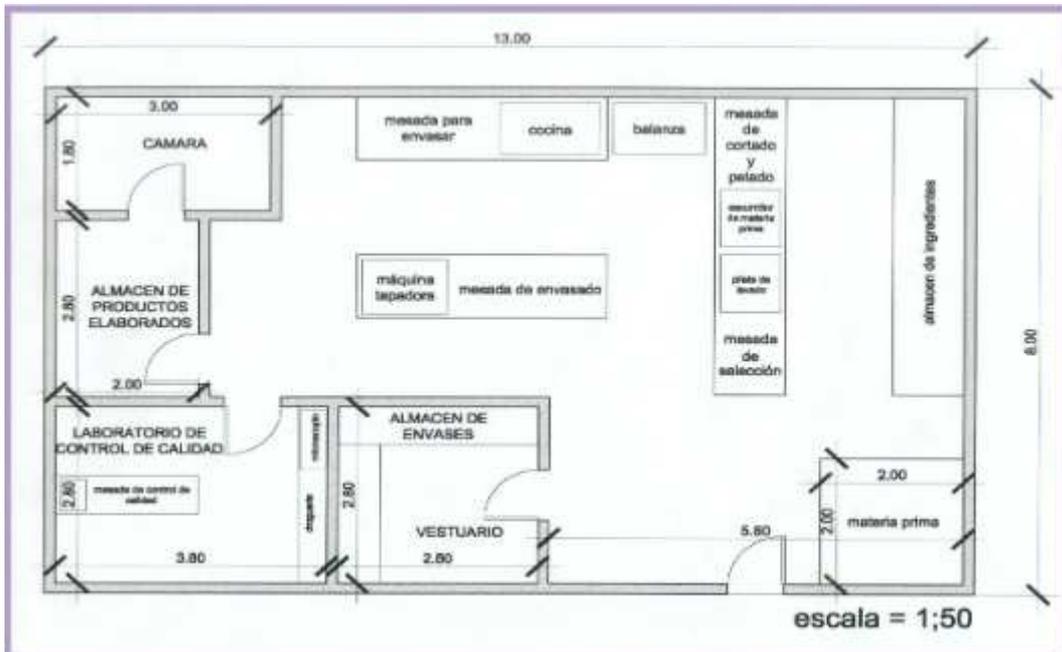
5.1.4. Proceso productivo/operacional

El proceso productivo operacional de la empresa de producción y comercialización de guanábana en estado fresco al mercado de Cali – Colombia está orientado de la siguiente manera:



5.1.5. Distribución de instalaciones (layout)

En la distribución por procesos o funciones se utilizara la Distribución por proceso o por funciones que para el caso de esta empresa se desarrolla de la siguiente manera:



5.1.6. Maquinaria a utilizar.

La maquinaria a utilizar es la siguiente:

Tabla 24 Maquinaria utilizada.

MAQUINARIAS				
CANTIDAD	DESCRIPCION	VALOR	TOTAL	VIDA ÚTIL AÑOS
1	Maquina industrial	\$5.000,00	\$5.000,00	5
1	Cortadora	\$1.000,00	\$1.000,00	5
1	Empaquetadora	\$250,00	\$250,00	5
1	Cinta transportadora y Automatizada	\$5.000,00	\$5.000,00	5
1	Maquina etiquetadora por secuencia de cajas	\$500,00	\$500,00	5
1	Embalaje	\$400,00	\$400,00	5
	TOTAL		\$12.150,00	

Elaborado por: Tonny González

5.17 Plan de abastecimiento de mano de obra.

Para la mano de obra se contratará trabajadores que se encuentren en las cercanías de la planta, para ello se necesitara el siguiente personal:

Tabla 25 Remuneración mensual.

C	MANO DE OBRA	SUELDO	12,15% APOORTE PAT	DECIMO TERCER	DECIMO CUARTO	FDO RESERVA	VACA CIONES	TOTAL MES
1	Conserje	\$386.00	\$46.90	\$32.17	\$32.16	\$32.15	\$16.08	\$545.46
2	Operarios (\$386 C/U)	\$726.00	\$88.21	\$60.50	\$32.16	\$60.48	\$30.00	\$997.34
1	Bodeguero	\$400.00	\$48.60	\$33.33	\$32.16	\$33.32	\$16.67	\$564.08
1	Auxiliar servicios varios	\$450.00	\$54.68	\$37.50	\$32.16	\$37.49	\$18.75	\$630.57
	TOTAL	\$1,962.00	\$238.38	\$163.50	\$128.64	\$163.43	\$81.50	\$2,737.46

Elaborado por: Tonny González

Al conocer el valor mensual con los beneficios que recibirá la mano de obra directa e indirecta del proyecto, esta es estimada de acuerdo a la inflación para los años de vida útil.

Se destaca que para el primer año los valores son considerados sin tomar en cuenta los fondos de reserva, pues las leyes ecuatorianas estipulan que el colaborador goza de este beneficio social a partir del primer año de relación laboral.

Tabla 26 Plan de abastecimiento de mano de obra.

CARGO	2018	2019	2020	2021	2022
Conserje	\$5.626,71	\$6.200,48	\$6.385,25	\$6.608,99	\$6.805,94
Operarios (\$386 C/U)	\$10.773,76	\$11.896,20	\$12.250,71	\$12.679,97	\$13.057,84
Bodeguero	\$6.147,20	\$6.776,45	\$6.978,39	\$7.222,91	\$7.438,15
Auxiliar servicios varios	\$6.870,10	\$7.576,41	\$7.802,19	\$8.075,58	\$8.316,23
TOTAL	\$29.417,77	\$32.449,54	\$33.416,53	\$34.587,45	\$35.618,15

Elaborado por: Tonny González

5.2. Plan Organizacional

5.2.1. Datos generales de la empresa

Datos de la empresa GUANAGONLO

Tabla 27 Datos de la empresa.

Razón Social:	GuanaGonlo S.A.
Nombre Comercial:	GUANAGONLO
Tipo de empresa:	Sociedad Anónima
RUC:	
Actividad:	Exportación de guanábana en estado fresco
Teléfonos:	0991526674
Página Web:	www.guanagonlo.com

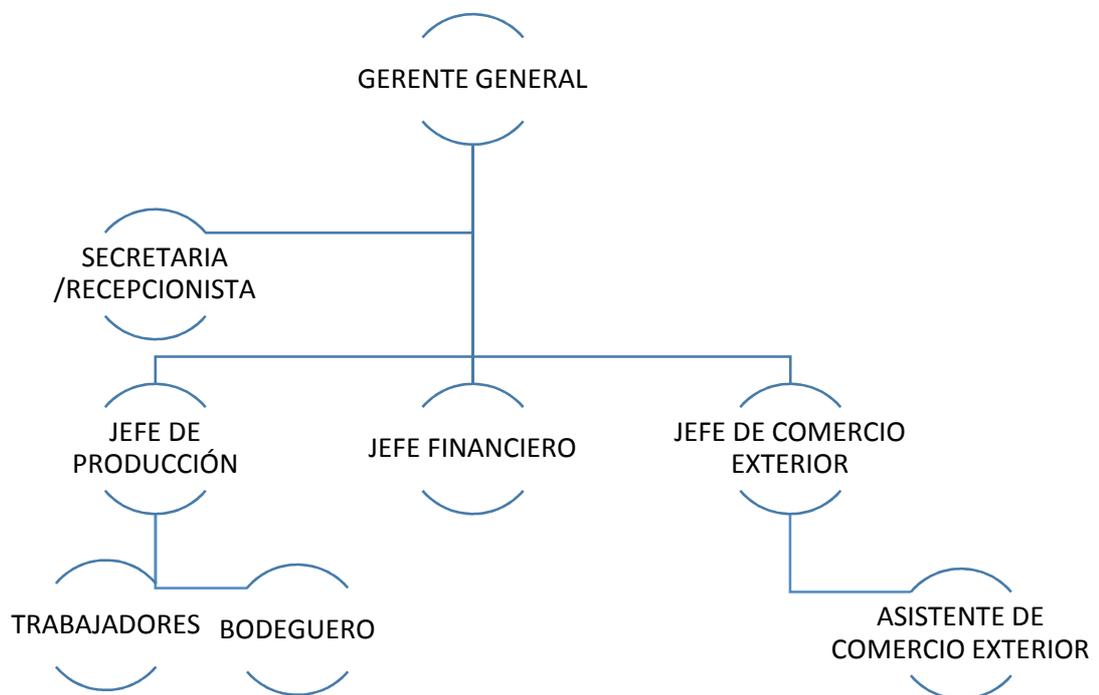
Elaborado por: Tonny González.

La empresa de producción y comercialización de guanábana está ubicada en el Cantón Quinindé de la provincia de Esmeraldas. Aquí se encuentra el área de producción que

está orientada específicamente a producir tres variedades de guanábana que son: ICA Colombiana, Gigante Brasileña y Gigante Ecuatoriana.

5.2.2. Arquitectura organizacional: organigrama

La empresa tiene una arquitectura organizacional como se indica a continuación:



5.2.3. Distribución de funciones y responsabilidades

GERENTE GENERAL

Es el representante legal de la empresa, y a su cargo tiene la dirección y administración de los negocios, trabaja conjuntamente con el director de producción para cumplir con los objetivos propuestos.

JEFE DE PRODUCCIÓN.

Es la persona encargada de la parte operativa de la empresa, a su cargo estarán los trabajadores y el bodeguero, será el responsable de supervisar las acciones propias de la producción de los guanábanas

JEFE FINANCIERO

Sera la persona encargada de llevar la contabilidad de la empresa, de igual manera presentar reportes al gerente general de los estados contables y medir los objetivos planteados, para llevar el control de su cumplimiento.

JEFE DE COMERCIO EXTERIOR.

Sera la persona encargada de realizar los trámites para el proceso de exportación, apertura y cierres de DAE, y demás procedimientos aduaneros que requiera la empresa, así como la coordinación de los procesos de despacho de contenedores y demás actividades encomendadas.

SECRETARIA / RECEPCIONISTA.

Sera la persona encargada de manejar la agenda del Gerente General, atenderá las llamadas telefónicas, envió de correos a los clientes, y demás actividades a ella encomendada

TRABAJADORES.

Serán el motor de la empresa, los responsables de la producción del producto, sus actividades serán supervisadas y dirigidas por el Jefe de Producción.

BODEGUERO.

Estará a cargo de la bodega de la planta, en ella se realizará manejo de inventarios, será el encargado de informar sobre la adquisición de la materia prima y demás suministros, de igual forma realizar la salida del producto final.

ASISTENTE COMERCIO EXTERIOR.

Trabjará conjuntamente con el Jefe de Comercio Exterior, en todas las actividades relativas a su departamento.

5.2.5. Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas

Se destaca que en los requerimientos para activos fijos no se considera el valor del Terreno, pues el autor del proyecto cuenta con uno y por ende solo incurrirá en costos sobre la obra civil.

Los activos fijos a requerir son los siguientes:

Tabla 28 Activos fijos requeridos.

CAN T.	ACTIVOS FIJOS	COSTO UNIT.	COST. TOTAL	TOTALES
	ACTIVOS FIJOS DE PRODUCCIÓN			
	EDIFICIO			\$25.000,00
1	Construcción de oficinas	\$25.000,00	\$25.000,00	
	VEHÍCULO			\$18.000,00
1	Camión	\$18.000,00	\$18.000,00	
	MAQUINARIAS			\$12.150,00
	EQUIPOS DE OFICINA			\$800,00
1	Aire acondicionado	\$800,00	\$800,00	
	MUEBLES Y ENSERES			\$600,00
1	Mueble de oficina	\$600,00	\$600,00	
	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			\$700,00
1	Computadora de escritorio	\$600,00	\$600,00	
1	impresora	\$100,00	\$100,00	
	TOTAL ACTIVOS FIJOS DE PRODUCCIÓN			\$67.250,00
	ACTIVOS FIJOS DE ADMINISTRACIÓN			
	EQUIPOS DE OFICINA			\$800,00
1	Aire acondicionado	\$800,00	\$800,00	
	MUEBLES Y ENSERES			\$5.100,00
6	Muebles de oficina	\$600,00	\$3.600,00	
10	Archivador	\$150,00	\$1.500,00	

	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			\$3.500,00
5	Computadora de escritorio	\$600,00	\$3.000,00	
5	impresora	\$100,00	\$500,00	
	TOTAL ACTIVOS FIJOS DE ADMINISTRACIÓN			\$9.400,00

Elaborado por: Tonny González

5.2.6. Requerimiento de personal para áreas administrativas

El personal administrativo de la empresa, estará conformado por profesionales residentes en la ciudad de Quinindé, para lo cual se necesitara lo siguiente:

Tabla 29 Personal para áreas administrativas.

CA NT	NOMINA ADM.	SUELDO	12,15% APORTE PAT	SMV SUELDO /12 13	386 SMV /12 14	SUELDO * 8,33% FDO RESERV A	VACA CIONES	TOTAL MES
1	Gerente General	\$1,200.00	\$145.80	\$100.00	\$32.16	\$99.96	\$50.00	\$1,627.92
1	Secretaria /Talento humano	\$550.00	\$66.83	\$45.83	\$32.16	\$45.82	\$22.92	\$763.55
1	Financiero	\$820.00	\$99.63	\$68.33	\$32.16	\$68.31	\$34.17	\$1,122.60
1	Comercio Exterior	\$750.00	\$91.13	\$62.50	\$32.16	\$62.48	\$31.25	\$1,029.51
	TOTAL	\$3,320.00	\$403.38	\$276.67	\$128.64	\$276.56	\$138.33	\$4,543.58

Elaborado por: Tonny González

5.2.7. Marco legal relacionado a la operación de la empresa

Con carácter general deben seguirse los siguientes pasos para constituir la empresa:

- 1.- Debe decidir qué tipo de compañía se va a constituir.
- 2.- Escoger el nombre de su empresa.
- 3.- Reservar el nombre de su compañía en la Superintendencia de Compañías.

- 4.- Abrir la cuenta de integración de capital en la institución bancaria de su elección (el monto mínimo para Cía. Ltda es 400 dólares y para S. A. es 800 dólares)
- 5.- Contrato o acto constitutivo y estatutos de la compañía que se trate, y elevar a escritura pública la constitución de la compañía (se puede realizar en cualquier notaría)
- 6.- Presentar en la Superintendencia de Compañías, la papeleta de la cuenta de integración del capital y 3 copias de la escritura pública con oficio del abogado.
- 7.- Retirar resolución aprobatoria u oficio con correcciones a realizar en la Superintendencia de Compañías luego de esperar el tiempo establecido (48 horas)
- 8.- Publicar en un periódico de amplia circulación, los datos indicados por la Superintendencia de Compañías y adquirir 3 ejemplares del mismo.
- 9.- Marginar las resoluciones para el Registro Mercantil en la misma notaría donde se elevó a escritura pública la constitución de la empresa.
- 10.- Designar representante Legal y el administrador de la empresa, e inscribir en el Registro Mercantil el nombramiento de ellos.
- 11.- Presentar en la Superintendencia de Compañías los documentos: Escritura inscrita en el registro civil, un ejemplar del periódico donde se publicó la creación de la empresa, copia de los nombramientos del representante legal y administrador, copia de la Cédula de Identidad de los mismos, formulario de RUC (Registro Único de Contribuyentes) cumplimentado y firmado por el representante.
- 12.- Esperar a que la Superintendencia, una vez revisados los documentos le entregue el formulario del RUC, el cumplimiento de obligaciones y existencia legal, datos generales, nómina de accionistas y oficio al banco.

13.- Entregar en el Servicio de Rentas Internas (SRI), toda la documentación anteriormente recibida de la Superintendencia de Compañías, para la obtención del RUC.

14.- Así mismo, el empleador debe registrarse en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) aportando copia de RUC, copia de C.I., y papeleta de representante legal, copia de nombramiento del mismo, copia de contratos de trabajo legalizados en el Ministerio de Relaciones Laborales y copia de último pago de agua, luz o teléfono y afiliarse a sus trabajadores.

15.- Se debe obtener el permiso de funcionamiento emitido por el Municipio del domicilio, así como el permiso del Cuerpo de Bomberos (www.empleo.gob.es, 2017).

5.2.8. Puesta en marcha

La puesta en marcha de la empresa está basada en que la empresa debe cumplir con cada uno de los siguientes requisitos para poder operar normalmente en el país:

Estructura legal de la *empresa*

Si la idea es tener una *empresa* de tipo familiar o con personas allegadas, se puede crear una **compañía limitada**. Esta se conforma por mínimo 2 y máximo 15 socios y tiene “capital cerrado” (capital con un número limitado de acciones que no se podrán cotizar en la Bolsa de Valores).

Si se quiere que la *empresa* no tenga límite de socios y tenga “capital abierto” (número ilimitado de acciones que sí se pueden cotizar en la Bolsa de Valores), se puede crear una **compañía anónima**.

A continuación se detalla el proceso a seguir para la **constitución** de un *empresa* bajo estas figuras.

Pasos para la *constitución* de una *empresa*



Reserva un nombre. Este trámite se realiza en la Superintendencia de Compañías. Ahí mismo debes revisar que no exista ninguna *empresa* con el mismo nombre que has pensado para la tuya.

Elabora los estatutos. Es el contrato social que regirá a la sociedad y se validan mediante una minuta firmada por un abogado.

Abre una “cuenta de integración de capital”. Esto se realiza en cualquier banco del país. Los requisitos básicos, que pueden variar dependiendo del banco, son: Capital mínimo: \$400 para compañía limitada y \$800 para compañía anónima (valores referenciales)

Carta de socios en la que se detalla la participación de cada uno

Copias de cédula y papeleta de votación de cada socio

Luego debes pedir el “certificado de cuentas de integración de capital”.

Eleva a escritura pública. Acude donde un notario público y lleva la reserva del nombre, el certificado de cuenta de integración de capital y la minuta con los estatutos.



Aprueba el estatuto. Lleva la escritura pública a la Superintendencia de Compañías, para su revisión y aprobación mediante resolución.

Publica en un diario. La Superintendencia de Compañías te entregará 4 copias de la resolución y un extracto para realizar una publicación en un diario de circulación nacional.

Obtén los permisos municipales. En el municipio de la ciudad donde se crea tu *empresa*, deberás:

- ✓ Pagar la patente municipal
- ✓ Pedir el certificado de cumplimiento de obligaciones

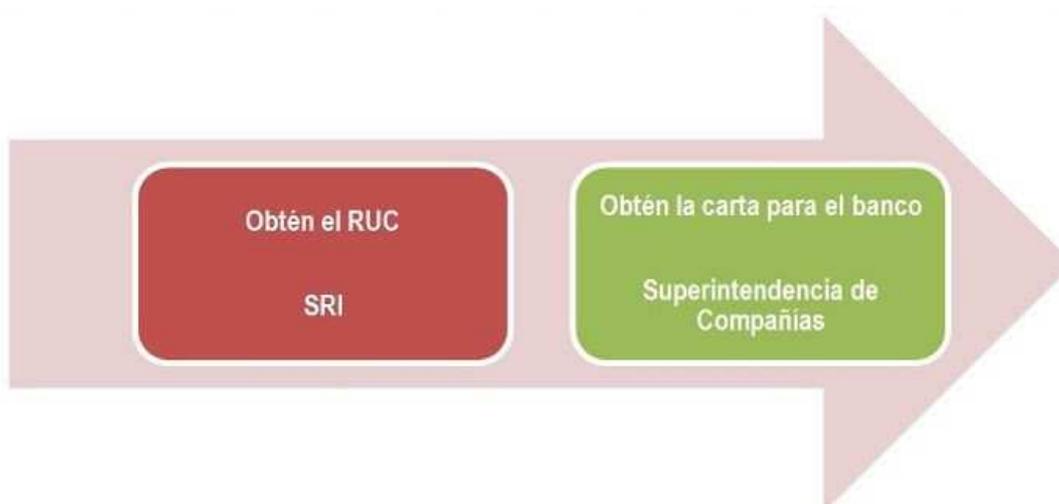
Inscribe tu compañía. Con todos los documentos antes descritos, anda al Registro Mercantil del cantón donde fue constituida tu *empresa*, para inscribir la sociedad.



Realiza la Junta General de Accionistas. Esta primera reunión servirá para nombrar a los representantes de la empresa (presidente, gerente, etc.), según se haya definido en los estatutos.

Obtén los documentos habilitantes. Con la inscripción en el Registro Mercantil, en la Superintendencia de Compañías te entregarán los documentos para abrir el RUC de la *empresa*.

Inscribe el nombramiento del representante. Nuevamente en el Registro Mercantil, inscribe el nombramiento del administrador de la *empresa* designado en la Junta de Accionistas, con su razón de aceptación. Esto debe suceder dentro de los 30 días posteriores a su designación.



Obtén el RUC. El Registro Único de Contribuyentes (RUC) se obtiene en el Servicio de Rentas Internas (SRI), con:

- ✓ El formulario correspondiente debidamente lleno
- ✓ Original y copia de la escritura de *constitución*
- ✓ Original y copia de los nombramientos
- ✓ Copias de cédula y papeleta de votación de los socios
- ✓ De ser el caso, una carta de autorización del representante legal a favor de la persona que realizará el trámite

Obtén la carta para el banco. Con el RUC, en la Superintendencia de Compañías te entregarán una carta dirigida al banco donde abriste la cuenta, para que puedas disponer del valor depositado. Cumpliendo con estos pasos, podrás hacer la *constitución* de tu compañía limitada o anónima. Un abogado puede ayudarte en el proceso; el costo de su servicio depende del monto de capital de la *empresa* (cuidatufuturo.com, 2018).

5.2.9. Plan de salida

Liquidación

Es simplemente el cese del funcionamiento de la empresa y la venta de todos los activos, pago de créditos y mantener las ganancias después de impuestos. Esta opción, aunque es vista como la forma más fácil y rápida de generar dinero, va a producir la menor cantidad de retorno. La liquidación es la forma que más se utiliza cuando una entidad está formada bajo el régimen de “empresas individuales” donde el ingreso depende de la producción de un solo individuo.

CAPÍTULO 6: PLAN FINANCIERO

6.1. Horizonte de tiempo del plan financiero

El tiempo horizonte que tomará el desarrollo de este plan de negocios es de 5 años

6.2. Plan de Inversión

Es necesario que la empresa detalle los diversos activos que necesitarán para el inicio de las operaciones, por lo que el plan de inversión determina los activos que se necesita para constituir la empresa.

6.2.1. Inversiones en activos fijos.

En el capítulo cuatro del proyecto se detalló los activos fijos requeridos para la empresa tanto para el área de producción como para las administrativas, por tal razón de manera resumida se presenta esa información:

Tabla 30 Inversión en activos fijos.

ACTIVOS FIJOS	VALORES TOTALES
Edificio	\$ 25.000,00
Vehículo	\$18.000,00
Maquinarias	\$ 12.150,00
Equipos de oficina	\$ 1.600,00
Muebles y enseres	\$ 5.700,00
Equipos de computación	\$ 4.200,00
TOTAL DE ACTIVOS FIJOS	\$ 66.650,00

Elaborado por: Tonny González

6.2.2. Inversiones en activos intangibles.

Los diversos trámites, patentes y permisos para la constitución de la empresa se resumen en los activos diferidos para lo cual los valores correspondientes a estos rubros son:

Tabla 31 Inversión en activos diferidos.

INVERSION EN ACTIVOS DIFERIDOS	
DETALLE	VALOR
Gastos para la constitución de la empresa	\$2.000,00
Patentes	\$100,00
Permisos municipales	\$100,00
Costo investigación plan de negocios	\$1000,00
TOTAL	\$3.200,00

Elaborado por: Tonny González

6.2.3. Inversiones en capital de trabajo.

La empresa ha determinado que su ciclo económico será de un mes, mientras se realizan las operaciones de cobrar las cuentas por ventas del producto, y se cubren todos los costos y gastos durante ese período de tiempo. Por tanto, como capital de operación la empresa necesita:

Tabla 32 Inversión en capital de operación.

DETALLE	COSTO PRIMER AÑO
Materia prima e insumos	\$ 191.340,58
Mano de obra	\$ 29.417,77
Gastos administrativos	\$ 33.986,50
Costos indirectos de fabricación	\$ 15.578,08
Gastos de ventas	\$ 3.132,90
TOTAL	\$ 273.455,82
Ciclo operativo mensual	\$ 22.787,99

Elaborado por: Tonny González

6.2.4 Total de inversión.

El valor total de la inversión necesaria para dar inicio a la empresa es:

Tabla 33 Total de inversión

TOTAL DE INVERSIÓN INICIAL REQUERIDA	
DETALLE	VALOR
Activos fijos	\$66.650,00
Activos diferidos	\$3.200,00
Capital de operación	\$22.787,99
TOTAL	\$92.637,99

Elaborado por: Tonny González

6.3. Plan de Financiamiento

El financiamiento de la empresa está distribuido por los accionistas en este caso, el autor del proyecto, y la obtención de un préstamo bancario por parte de la Corporación Financiera Nacional. Detallado en el siguiente cuadro.

Tabla 34 Plan de financiamiento

FINANCIAMIENTO		
DETALLE	PORCENTAJE	VALOR FINANCIADO
Accionista 1	30,00%	\$27.791,40
Préstamo bancario (CFN)	70,00%	\$64.846,59
TOTAL		\$92.637,99

Elaborado por: Tonny González

El préstamo se lo realizara con una tasa de interés mensual del 0,94% del total del monto, por lo que se realizaran los siguientes pagos por conceptos de interés y de capital.

Detallando la tabla de amortización a continuación:

Tabla 35 Tabla de amortización

NUMERO DE CUOTA	VALOR DE CUOTA	VALOR DE INTERES	VALOR DE CAPITAL	SALDO DE CAPITAL
0				\$64.846,59
1	\$1.418,02	\$607,94	\$810,08	\$64.036,51
2	\$1.418,02	\$600,34	\$817,68	\$63.218,83
3	\$1.418,02	\$592,68	\$825,34	\$62.393,48
4	\$1.418,02	\$584,94	\$833,08	\$61.560,40
5	\$1.418,02	\$577,13	\$840,89	\$60.719,51
6	\$1.418,02	\$569,25	\$848,77	\$59.870,74
7	\$1.418,02	\$561,29	\$856,73	\$59.014,00
8	\$1.418,02	\$553,26	\$864,76	\$58.149,24
9	\$1.418,02	\$545,15	\$872,87	\$57.276,37
10	\$1.418,02	\$536,97	\$881,05	\$56.395,31
11	\$1.418,02	\$528,71	\$889,31	\$55.506,00
12	\$1.418,02	\$520,37	\$897,65	\$54.608,35
13	\$1.418,02	\$511,95	\$906,07	\$53.702,28
14	\$1.418,02	\$503,46	\$914,56	\$52.787,72
15	\$1.418,02	\$494,88	\$923,14	\$51.864,58
16	\$1.418,02	\$486,23	\$931,79	\$50.932,79
17	\$1.418,02	\$477,49	\$940,53	\$49.992,27
18	\$1.418,02	\$468,68	\$949,34	\$49.042,93
19	\$1.418,02	\$459,78	\$958,24	\$48.084,68
20	\$1.418,02	\$450,79	\$967,23	\$47.117,46
21	\$1.418,02	\$441,73	\$976,29	\$46.141,16
22	\$1.418,02	\$432,57	\$985,45	\$45.155,72
23	\$1.418,02	\$423,33	\$994,69	\$44.161,03
24	\$1.418,02	\$414,01	\$1.004,01	\$43.157,02
25	\$1.418,02	\$404,60	\$1.013,42	\$42.143,60
26	\$1.418,02	\$395,10	\$1.022,92	\$41.120,67
27	\$1.418,02	\$385,51	\$1.032,51	\$40.088,16
28	\$1.418,02	\$375,83	\$1.042,19	\$39.045,96
29	\$1.418,02	\$366,06	\$1.051,96	\$37.994,00
30	\$1.418,02	\$356,19	\$1.061,83	\$36.932,17
31	\$1.418,02	\$346,24	\$1.071,78	\$35.860,39
32	\$1.418,02	\$336,19	\$1.081,83	\$34.778,56
33	\$1.418,02	\$326,05	\$1.091,97	\$33.686,59
34	\$1.418,02	\$315,81	\$1.102,21	\$32.584,38
35	\$1.418,02	\$305,48	\$1.112,54	\$31.471,84
36	\$1.418,02	\$295,05	\$1.122,97	\$30.348,87
37	\$1.418,02	\$284,52	\$1.133,50	\$29.215,37
38	\$1.418,02	\$273,89	\$1.144,13	\$28.071,24

39	\$1.418,02	\$263,17	\$1.154,85	\$26.916,39
40	\$1.418,02	\$252,34	\$1.165,68	\$25.750,71
41	\$1.418,02	\$241,41	\$1.176,61	\$24.574,10
42	\$1.418,02	\$230,38	\$1.187,64	\$23.386,47
43	\$1.418,02	\$219,25	\$1.198,77	\$22.187,69
44	\$1.418,02	\$208,01	\$1.210,01	\$20.977,68
45	\$1.418,02	\$196,67	\$1.221,35	\$19.756,33
46	\$1.418,02	\$185,22	\$1.232,80	\$18.523,52
47	\$1.418,02	\$173,66	\$1.244,36	\$17.279,16
48	\$1.418,02	\$161,99	\$1.256,03	\$16.023,13
49	\$1.418,02	\$150,22	\$1.267,80	\$14.755,33
50	\$1.418,02	\$138,33	\$1.279,69	\$13.475,64
51	\$1.418,02	\$126,33	\$1.291,69	\$12.183,96
52	\$1.418,02	\$114,22	\$1.303,80	\$10.880,16
53	\$1.418,02	\$102,00	\$1.316,02	\$9.564,14
54	\$1.418,02	\$89,66	\$1.328,36	\$8.235,78
55	\$1.418,02	\$77,21	\$1.340,81	\$6.894,97
56	\$1.418,02	\$64,64	\$1.353,38	\$5.541,59
57	\$1.418,02	\$51,95	\$1.366,07	\$4.175,53
58	\$1.418,02	\$39,15	\$1.378,87	\$2.796,65
59	\$1.418,02	\$26,22	\$1.391,80	\$1.404,85
60	\$1.418,02	\$13,17	\$1.404,85	-\$0,00

Elaborado por: Tonny González

6.4. Proyecciones de Ingresos Operacionales

Se resalta una vez más que el proyecto considera como unidades a las cajas producidas que contienen con un peso de 24 kg cada una, se considera la capacidad productiva de la planta, y se prevé un incremento del 5% anual para los siguientes cinco años, estimado esto de acuerdo a la demanda que atenderá el proyecto, con estos datos los ingresos en unidades son de la siguiente manera:

Tabla 36 Ventas en unidades proyectadas.

PROYECCIÓN DE VENTAS POR CAJAS DE 24 KILOGRAMOS ANUALES				
Años	Crecimiento proyectado	Total de cajas exportadas	Contenedores anuales	Kg totales de producto exportados
2018		7.560	12	181.440
2019	5%	7.938	13	190.520
2020	5%	8.335	13	200.040
2021	5%	8.752	14	210.040
2022	5%	9.189	15	220.540

Elaborado por: Tonny González

En el capítulo cuatro del proyecto, se determinó el costo unitario FOB de exportación, para cada unidad de guanábana, al realizar los cálculos precio por caja master de 24 kilogramos se obtuvo el valor de \$48,00.

Tabla 37 Precio proyectado.

AÑOS PROYECTADOS	2018	2019	2020	2021	2022
INFLACIÓN	3,20%	3,50%	2,98%	3,50%	2,98%
PRECIO POR CAJA	\$ 48,00	\$ 49,68	\$ 51,16	\$ 52,96	\$ 54,53

Elaborado por: Tonny González

La empresa estima que los ingresos por concepto de venta de las guanábanas al granel, para los próximos cinco años son los siguientes:

Tabla 38 Ingresos en dólares

AÑOS	TOTAL DE CAJAS EXPORTADAS DE 24 KG	PRECIO	INGRESOS EN DÓLARES
2018	7.560	\$ 48,00	\$ 362.880,00
2019	7.938	\$ 49,68	\$ 381.024,00
2020	8.335	\$ 51,16	\$ 400.075,20
2021	8.752	\$ 52,96	\$ 420.078,96
2022	9.189	\$ 54,53	\$ 441.082,91

Elaborado por: Tonny González

6.5 Proyección de los costos y gastos.

6.5.1 Proyección de los costos.

En esta parte se considera todos los costos que incurrirá la empresa en sus operaciones, desde la materia prima sea directa o indirecta, seguido de la mano de obra directa y administrativa, y los costos indirectos de fabricación.

6.5.1.1 Materia prima directa.

Tabla 39 costos por materia prima.

AÑOS	COSTO DE MATERIA PRIMA POR CAJA DE 24 KG	PROYECCIÓN DE VENTAS CAJAS	COSTO MATERIA PRIMA ANUAL
2018	\$ 25,00	7.560	\$ 181.440,00
2019	\$ 25,75	7.938	\$ 197.187,54
2020	\$ 26,51	8.335	\$ 213.216,92
2021	\$ 26,51	8.752	\$ 231.722,44
2022	\$ 26,51	9.189	\$ 250.559,16

Elaborado por: Tonny González

6.5.1.2 Mano de obra.

La mano de obra directa requerida por la empresa se realizó de acuerdo al organigrama y se detalló en el capítulo cuatro del proyecto; se presenta a continuación los valores anuales por este concepto calculado de acuerdo a la inflación estimada para cada año.

Tabla 40 Costos por mano de obra.

CARGO	2018	2019	2020	2021	2022
Conserje	\$5.626,71	\$6.200,48	\$6.385,25	\$6.608,99	\$6.805,94
Operarios (375 C/U)	\$10.773,76	\$11.896,20	\$12.250,71	\$12.679,97	\$13.057,84
Bodeguero	\$6.147,20	\$6.776,45	\$6.978,39	\$7.222,91	\$7.438,15
Auxiliar de servicios varios	\$6.870,10	\$7.576,41	\$7.802,19	\$8.075,58	\$8.316,23
TOTAL	\$29.417,77	\$32.449,54	\$33.416,53	\$34.587,45	\$35.618,15

Elaborado por: Tonny González

6.5.1.3 Costos indirectos.

Estos costos tienen relación con la parte productiva de la empresa y son calculados de acuerdo a la inflación estimada para cada año, obteniendo los siguientes valores:

Tabla 41 Costos indirectos.

COSTOS INDIRECTOS DE ADMINISTRACIÓN	2018	2019	2020	2021	2022
Energía eléctrica	376,72	393,72	410,96	428,42	446,05
Depreciación	6.178,75	6.178,75	6.178,75	4.778,75	4.778,75
Amortización	640,00	640,00	640,00	640,00	640,00
Agua	251,15	262,48	273,97	285,61	297,37
Teléfono	125,57	131,24	136,99	142,81	148,68
Costos logísticos	7.503,60	7.766,53	7.997,97	8.278,22	8.524,91
Internet	502,29	524,95	547,95	571,22	594,74
TOTAL	\$15.578,08	\$15.897,66	\$16.186,59	\$15.125,03	\$15.430,50

Elaborado por: Tonny González

6.5.2 Proyección de los gastos.

6.5.2.1 Gastos de personal administrativo.

Tabla 42 Gastos personal administrativo.

CARGO	2018	2019	2020	2021	2022
Gerente General	\$10.484,60	\$11.184,32	\$11.184,32	\$11.184,32	\$11.184,32
Secretaria/ Talento humano	\$6.870,10	\$7.576,41	\$7.802,19	\$8.075,58	\$8.316,23
Financiero	\$7.593,00	\$8.376,37	\$8.625,99	\$8.928,24	\$9.194,30
Comercio Exterior	\$9.038,80	\$9.976,30	\$10.273,59	\$10.633,58	\$10.950,46
TOTAL	\$33.986,50	\$37.113,40	\$37.886,08	\$38.821,71	\$39.645,31

Elaborado por: Tonny González

5.6.2.2 Gastos de venta.

Tabla 43 Gastos de venta

DETALLE	2018	2019	2020	2021	2022
Participación en ferias	619,20	640,90	660,00	683,12	703,48
Agua potable	251,15	262,48	273,97	285,61	297,37
Llamadas telefónicas	125,57	131,24	136,99	142,81	148,68
Internet	502,29	524,95	547,95	571,22	594,74
Mantenimiento	247,68	256,36	264,00	273,25	281,39
Presupuesto de promoción y publicidad	1.238,40	1.281,79	1.319,99	1.366,24	1.406,96
Insumos varios	148,61	153,82	158,40	163,95	168,83
TOTAL	\$3.132,90	\$3.251,53	\$3.361,29	\$3.486,21	\$3.601,45

Elaborado por: Tonny González

6.7 Estado de pérdidas y ganancias proyectado.

Una vez se ha conocido las proyecciones de los ingresos, los costos y gastos, se elabora un estado de pérdidas y ganancias a cinco años para medir la utilidad de la empresa en ese lapso de tiempo.

Tabla Estado de pérdidas y ganancias proyectado.

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS GUANAGONLO SA. PROYECCIÓN 5 AÑOS					
DETALLE	1	2	3	4	5
	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos por ventas	\$ 362.880,00	\$ 381.024,00	\$ 400.075,20	\$ 420.078,96	\$ 441.082,91
COSTOS	\$ 270.322,93	\$ 290.253,63	\$ 309.114,72	\$ 321.314,73	\$ 335.223,99
Materia Prima	\$ 189.000,00	\$ 204.363,81	\$ 220.976,54	\$ 232.025,37	\$ 243.626,64
Mano de Obra	\$ 63.404,27	\$ 67.461,31	\$ 69.215,02	\$ 71.290,93	\$ 73.149,78
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 17.918,65	\$ 18.428,50	\$ 18.923,16	\$ 17.998,43	\$ 18.447,57
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 92.557,07	\$ 90.770,37	\$ 90.960,48	\$ 98.764,23	\$ 105.858,92
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 33.986,50	\$ 35.011,78	\$ 35.798,48	\$ 36.703,48	\$ 37.531,63
GASTOS DE VENTA	\$ 3.132,90	\$ 3.251,53	\$ 3.361,29	\$ 3.486,21	\$ 3.601,45
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 55.437,68	\$ 52.507,06	\$ 51.800,70	\$ 58.574,55	\$ 64.725,84
15% PARTICIPACION TRABAJORES	\$ 8.315,65	\$ 7.876,06	\$ 7.770,11	\$ 8.786,18	\$ 9.708,88
UTILIDAD ANTES IMP RENTA	\$ 47.122,02	\$ 44.631,00	\$ 44.030,60	\$ 49.788,36	\$ 55.016,97
22% IMP RENTA	\$ 10.366,85	\$ 10.265,13	\$ 10.127,04	\$ 11.451,32	\$ 12.653,90
UTILIDAD NETA	\$ 36.755,18	\$ 34.365,87	\$ 33.903,56	\$ 38.337,04	\$ 42.363,06

Elaborado por: Tonny González

6.8 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO.

El estado de situación financiera muestra el panorama económico de la empresa durante los cinco años proyectados

Tabla 44 Estado de situación financiera proyectado.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA						
GUANAGONLO SA.						
PROYECCIÓN A 5 AÑOS						
	AÑOS					
CUENTAS	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS CORRIENTES						
Caja	\$ 22.787,99	\$ 74.806,17	\$ 103.998,15	\$ 131.668,27	\$ 163.438,69	\$ 197.322,64
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 22.787,99	\$ 74.806,17	\$ 103.998,15	\$ 131.668,27	\$ 163.438,69	\$ 197.322,64
ACTIVOS FIJOS						
Edificio	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00
Vehículo	\$ 18.000,00	\$ 16.200,00	\$ 14.400,00	\$ 12.600,00	\$ 10.800,00	\$ 9.000,00
Maquinarias	\$ 12.150,00	\$ 10.631,25	\$ 9.112,50	\$ 7.593,75	\$ 6.075,00	\$ 4.556,25
Equipos de oficina	\$ 1.600,00	\$ 1.280,00	\$ 960,00	\$ 640,00	\$ 320,00	\$ -
Muebles y enseres	\$ 5.700,00	\$ 4.560,00	\$ 3.420,00	\$ 2.280,00	\$ 1.140,00	\$ -
Equipos de computación	\$ 4.200,00	\$ 2.800,00	\$ 1.400,00	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 66.650,00	\$ 60.471,25	\$ 54.292,50	\$ 48.113,75	\$ 43.335,00	\$ 38.556,25
ACTIVOS DIFERIDOS						
Gastos de constitución	\$ 3.000,00	\$ 2.400,00	\$ 1.800,00	\$ 1.200,00	\$ 600,00	\$ -
Patente y permisos	\$ 200,00	\$ 160,00	\$ 120,00	\$ 80,00	\$ 40,00	\$ -
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 3.200,00	\$ 2.560,00	\$ 1.920,00	\$ 1.280,00	\$ 640,00	\$ -
TOTAL ACTIVOS	\$ 92.637,99	\$ 137.837,42	\$ 160.210,65	\$ 181.062,02	\$ 207.413,69	\$ 235.878,89
PASIVOS						
PATICIPACION DE LOS TRABAJADORES		\$ 8.315,65	\$ 7.876,06	\$ 7.770,11	\$ 8.786,18	\$ 9.708,88
Impuestos por Pagar		\$ 10.366,85	\$ 10.265,13	\$ 10.127,04	\$ 11.451,32	\$ 12.653,90
Préstamo Bancario a Corto Plazo		\$ 11.451,33	\$ 12.808,15	\$ 14.325,74	\$ 16.023,13	
Préstamo Bancario a Largo Plazo	\$ 64.846,59	\$ 43.157,02	\$ 30.348,87	\$ 16.023,13		
TOTAL PASIVOS	\$ 64.846,59	\$ 73.290,85	\$ 61.298,21	\$ 48.246,01	\$ 36.260,64	\$ 22.362,78
PATRIMONIO						
CAPITAL SUSCRITO	\$ 27.791,40	\$ 27.791,40	\$ 27.791,40	\$ 27.791,40	\$ 27.791,40	\$ 27.791,40

UTILIDAD RETENIDA ACUMULADA		\$ 36.755,18	\$ 71.121,05	\$ 105.024,61	\$ 143.361,65	\$ 185.724,71
TOTAL PATRIMONIO	\$ 27.791,40	\$ 64.546,58	\$ 98.912,45	\$ 132.816,01	\$ 171.153,05	\$ 213.516,11
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 92.637,99	\$ 137.837,42	\$ 160.210,65	\$ 181.062,02	\$ 207.413,69	\$ 235.878,89

Elaborado por: Tonny González

6.9 FLUJO NETO PROYECTADO.

Al obtener la utilidad neta, se estiman las actividades de operación e inversión y se calcula el flujo de fondos de efectivo para los próximos cinco años, este dato es de vital importancia para la evaluación financiera.

Tabla 45 Flujo neto proyectado.

FLUJO NETO GUANALONGO SA. PROYECCIÓN CINCO AÑOS						
CUENTAS	0	1	2	3	4	5
	INICIAL	2018	2019	2020	2021	2022
UTILIDAD NETA		\$ 36.755,18	\$ 34.365,87	\$ 33.903,56	\$ 38.337,04	\$ 42.363,06
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN						
Depreciación		\$ 6.178,75	\$ 6.178,75	\$ 6.178,75	\$ 4.778,75	\$ 4.778,75
Amortización		\$ 640,00	\$ 640,00	\$ 640,00	\$ 640,00	\$ 640,00
PT Ingreso de efectivo		\$ 8.315,65	\$ 7.876,06	\$ 7.770,11	\$ 8.786,18	\$ 9.708,88
PT Egreso de efectivo			\$ (8.315,65)	\$ (7.876,06)	\$ (7.770,11)	\$ (8.786,18)
IR Ingreso		\$ 10.366,85	\$ 10.265,13	\$ 10.127,04	\$ 11.451,32	\$ 12.653,90
IR Egreso			\$ (10.366,85)	\$ (10.265,13)	\$ (10.127,04)	\$ (11.451,32)
TOTAL ACTIVIDADES DE OP		\$ 25.501,25	\$ 6.277,44	\$ 6.574,70	\$ 7.759,11	\$ 7.544,02
ACTIVIDADES DE INVERSION						
Inversión en Activos Fijos	\$ (69.850,00)					
Inversión en Capital de Trabajo	\$ (22.787,99)					

TOTAL ACTIVIDADES DE INVERSION	\$ (92.637,99)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO						
Préstamo Bancario	\$ 64.846,59	\$ 10.238,24	\$ 11.451,33	\$ 12.808,15	\$ 14.325,74	\$ 16.023,13
TOTAL ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	\$ 64.846,59	\$ (10.238,24)	\$ (11.451,33)	\$ (12.808,15)	\$ (14.325,74)	\$ (16.023,13)
FLUJO TOTAL	\$ (92.637,99)	\$ 52.018,19	\$ 29.191,98	\$ 27.670,12	\$ 31.770,42	\$ 33.883,95

Elaborado por: Tonny González.

6.10. Evaluación Financiera.

Una vez se ha definido la inversión, los beneficios futuros, los costos y gastos, y la utilidad reflejada en los flujos netos totales, es necesario determinar la rentabilidad de la empresa mediante indicadores de evaluación financiera.

6.10.1 VAN.

Para el cálculo del van es necesario la suma de los flujos netos de cada año proyectado menos la inversión inicial, por lo que se presenta lo siguiente.

Tabla 46 Evaluación financiera, VAN y TIR.

AÑOS	FLUJO
INICIAL	\$ (92.637,99)
2018	\$ 52.018,19
2019	\$ 29.191,98
2020	\$ 27.670,12
2021	\$ 31.770,42
2022	\$ 33.883,95
VAN	\$ 15.934,09

Elaborado por: Tonny González

6.10.2 TIR

Para el cálculo del TIR se procede a calcular el valor actual neto con una tasa superior e inferior para luego interpolar los resultados.

La TIR fue calculada aplicando las funciones financieras del programa Excel de Microsoft Office.

TIR	28,43%
------------	---------------

En los cálculos realizados mediante la aplicación ofimática Excel, se comprueba un VAN positivo, una TIR del 28,43%; lo que determina que la empresa es viable.

6.10.3 PAYBACK

Tabla 47 PAYBACK.

PayBack						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Efectivo	-92.637,99	52.018,19	29.191,98	27.670,12	31.770,42	33.883,95
Flujo de Efectivo Descontado	-92.637,99	47.644,43	24.489,36	21.260,90	22.358,91	21.841,31
Flujo de Efectivo Descontado Acumulado	-92.637,99	-40.619,80	-11.427,82	16.242,30	48.012,72	81.896,67
El capital se recuperará en el tercer año						

Elaborado por: Tonny González

La inversión se recupera en el tercer año de operaciones de la empresa.

5.11 Análisis e interpretación de los resultados de la evaluación financiera.

Se ha determinado lo siguiente:

La empresa se iniciará con un total de inversión de \$ 92.637,99; los cuales serán financiados en un 30% por parte del autor del proyecto y el 70% restante, con la obtención de un crédito a 60 meses plazo con una tasa de interés de 0,94% mensual y cuya cuota serán de \$1418,12

La empresa prevé una recuperación de la inversión en el tercer año de operaciones, mediante el cálculo del PAYBACK; por otra parte el Van es mayor a cero y la Tasa interna de retorno se sitúa en el 28%, con estos indicadores se determina la rentabilidad de la empresa.

Los diversos estados contables proyectados, determina utilidad para la empresa, y que esta puede solventar sus costos y gastos anuales, según estos datos, la empresa

exportadora de guanábana al granel puede constituirse como una empresa de sociedad anónima.

CONCLUSIONES

El proceso de cosecha y manejo pos cosecha de la guanábana se realiza en la finca de la empresa y se realiza tres recolecciones por mes y para completar la carga estipulada entre 10 y 25 toneladas se compra la fruta en estado fresco en fincas ubicadas en el área de influencia de la finca y que procedan de las variedades ICA Colombiana, Gigante Brasileña y Gigante Ecuatoriana porque son muy apetecidas en el mercado de Cali – Colombia.

Las normas de acopio y envío de la fruta de la guanábana a la ciudad de Cali-Colombia permite acopiar fruta que cumpla las características que posean diámetros de 15 a 35 cm en vertical o entre 10 y 20 cm en vertical, con peso que poseen rangos entre 1,5 y 5 kilos de peso por fruta y con un grado brix que este entre 12 y 16 grados.

El proceso de exportación del guanábano al granel desde el Ecuador a Cali Colombia ocurre con la venta de 17500 frutos en fresco por mes y 210.000 frutos en estado fresco por año lo que al realizar el análisis financiero presenta una viabilidad porque posee un VAN de 15.934,09y un TIR de 28,43%.

RECOMENDACIONES

Se debe fomentar la siembra de las variedades de guanábana ICA Colombiana, Gigante Brasileña y Gigante Ecuatoriana porque son muy apetecidas en el mercado de Cali – Colombia especialmente en estado fresco.

Es necesario mantener y mejorar las normas de acopio y selección de los frutos frescos de guanábano que permita mantener abastecida parte de la demanda insatisfecha del mercado Colombiano.

Es necesario seguir promocionando la fruto de guanábana en fresco para llegar a cubrir otros mercados internacionales que permita fortalecer el desarrollo productivo y administrativo de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, R. (2017). *Los 3 Tipos de Modelos de Negocio Utilizados por las Empresas - Coach Latinoamerica*. Obtenido de © Copyrights 2017. Creado por Hope Studio: <https://coachlatinoamerica.com/los-3-tipos-de-modelos-de-negocio-utilizados-por-las-empresas/>
- Alcaldía de Santiago de Cali . (2017). *Cali en cifras 2016*. Obtenido de Alcaldía de Santiago de Cali : <http://planeacion.cali.gov.co/caliencifras/Documentos%20pdf/Caliencifras2016.pdf>
- Andrade, C. (2016). *Ganábana de carchi se exporta a Europa*. Obtenido de El Norte. Diario Regional Independiente.: <http://elnorte.ec/carchi/actualidad/63948-guan%C3%A1bana-de-carchi-se-exporta-a-europa.html>
- Bonilla, M. (2016). *El productor de guanábana busca mercados en el país*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/produccion-guanabana-mercados-exportacion.html>
- cuidatufuturo.com. (2018). *Pasos para crear una empresa en Ecuador* . Obtenido de <https://cuidatufuturo.com/pasos-crear-empresa-ecuador/>
- ecuaguanábana. (2017). *Manual del cultivo de Guanábana. Planta originaria de América Tropical con grandes resultados en extensiones cercanas a la línea ecuatorial*. Obtenido de <http://www.ecuaguanabana.com/manual>
- formularios.dane.gov.co. (2018). *Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones Adaptada para Colombia*. Obtenido de http://formularios.dane.gov.co/senApp/nomModule/aym_index.php?url_pag=clasificaciones&alr=&cla_id=1&gru_pri_id=486&url_sub_pag=_05&alr=&
- Foros Ecuador. (2017). *Límites Actuales del Ecuador (Norte, Sur, Este, Oeste...)*:. Obtenido de Quito - Pichincha - Ecuador: <http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/educaci%C3%B3n-y-ciencia/11410-1%C3%ADmites-actuales-del-ecuador-norte-sur-este-oeste>

- fundesyram. (2015). *Cultivo de Guanábana (Annona muricata)* . Obtenido de IICA - FAO. Costa Rica : <http://www.fundesyram.info/biblioteca.php?id=2656>
- Gómez, W. (9 de agosto de 2015). Apostó al cultivo de la guanábana. (<http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/364186-aposto-al-cultivo-de-la-guanabana/>, Entrevistador) Obtenido de <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/364186-aposto-al-cultivo-de-la-guanabana/>
- <http://elnorte.ec/carchi>. (2015). *Guanábana del Carchi se exporta a Europa*. Obtenido de El Norte Diario Regional Independiente. Grupo Ciorporación del Norte. Ibarra - Ecuador. : <http://elnorte.ec/carchi/actualidad/63948-guan%C3%A1bana-de-carchi-se-exporta-a-europa.html>
- <http://www.exteriores.gob.es>. (2017). *Colombia. República de Colombia* . Obtenido de Oficina de Información Diplomática : http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/COLOMBIA_FICHA%20PAIS.pdf
- <http://www.revistalideres.ec>. (2016). El productor de guanábana busca mercados en el país. *Revista Líderes*, 1.
- <https://elproductor.com>. (2015). *Ecuador: Apostó al cultivo de la guanábana*. Obtenido de El Productor. El periódico del campo.: <https://elproductor.com/2015/08/11/ecuador-aposto-al-cultivo-de-la-guanabana/>
- INIAP. (2014). *Annona muricata* . Obtenido de Instituto Nacional autónomo de Investigaciones Agropecuarias INIAP: <http://tecnologia.iniap.gob.ec/index.php/explore-2/mfruti/rguanabana>
- INIAP. (2016). *Guanábana de carchi se exporta a Europa*. Obtenido de Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias INIAP: <http://elnorte.ec/carchi/actualidad/63948-guan%C3%A1bana-de-carchi-se-exporta-a-europa.html>
- INOCAR. (2012). *CAPÍTULO I. Información General de la República del Ecuador*. Guayaquil - Ecuador. : INOCAR.

- Jiménez, J., Balois, R., Alia, I., Juárez, P., Sumaya, M., & Bello, J. (2016). Caracterización de frutos de guanabana (*Annona muricata* L.) en Tepic, Nayarit, México. *Rev. Mex. Cienc. Agríc. Vol.7 Núm.6 14 de agosto - 27 de septiembre, 2016*, 1-12.
- Larepublica. (2012). Colombia: Guanábana, un cultivo con el que muy pocos se atreven. *Larepublica*, pág. 1. Obtenido de Larepublica: <http://www.freshplaza.es/article/66318/Colombia-Guan%Elbana,-un-cultivo-con-el-que-muy-pocos-se-atreven>
- Ministerio de Comercio Exterior del Ecuador . (2014). *ECUADOR Y COLOMBIA AVANZAN EN SUS RELACIONES ECONÓMICAS Y COMERCIALES*. Obtenido de Ministerio de Comercio Exterior del Ecuador : <http://www.comercioexterior.gob.ec/ecuador-y-colombia-avanzan-en-sus-relaciones-economicas-y-comerciales/>
- OECD Ecuador . (2016). *Ecuador* . Obtenido de <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/ecu/>
- Portafolio. (2017). *Exportaciones en Ecuador repuntaron en los últimos 5 meses*. Obtenido de Portafolio: <http://www.portafolio.co/internacional/relaciones-comerciales-con-ecuador-503410>
- PROCOLOMBIA. (2013). *Estadísticas de importaciones - exportaciones Ecuador y Colombia* . Obtenido de PROCOLOMBIA Exportaciones, Turismo, Marca país. MINCOMERCIO Industria y Turismo: <http://www.colombiatrade.com.co/noticias/estadisticas-de-importaciones-exportaciones-ecuador-y-colombia>
- PROECUADOR. (2016). *Perfil sectorial de frutas no tradicionales* . Obtenido de PROECUADOR Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. : <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/PERFIL-FRUTAS-NO-TRADICIONALES.pdf>
- PROEXPANSIÓN. (2014). *¿A qué países debemos exportar nuestras guanábanas?* Obtenido de PROEXPANSIÓN: <http://proexpansion.com/es/articles/931-a-que-paises-debemos-exportar-nuestras-guanabanas>

- pymex.com. (2013). *Funciones y Responsabilidades del Gerente de Administración y Finanzas*. Obtenido de <https://pymex.com/liderazgo/capacitacion/funciones-y-responsabilidades-del-gerente-de-administracion-y-finanzas>
- Suárez, D. (2016). *PROYECTO DE EXPORTACIÓN AL GRANEL DE LA HOJA DE GUANÁBANA HACIA EL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS*. Obtenido de Observatorio Economía Latinoamericana. ISSN: 1696-8352 .: <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2016/guanabana.html>
- Umanzor, S. (2010). *La estrategia exportadora de El Salvador*. El Salvador: Banco Multisectorial de Inversiones (BMI).
- www.empleo.gob.es. (2017). *Crear una empresa en Ecuador* . Obtenido de <http://www.empleo.gob.es/es/mundo/consejerias/ecuador/trabajar/contenidos/CrearEmpresa.htm>